

NEIDE FELIPPE

**MARKETING SOCIAL
UM ESTUDO DE CASO NA SHELL BRASIL S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao programa de Pós-
Graduação em Marketing Empresarial da
Universidade Federal do Paraná, para a
obtenção do título de Especialista em
Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2006

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização e divulgação deste trabalho.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTO

SUMÁRIO

iii

RESUMO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Objetivo do trabalho	7
1.2 Justificativa	7
1.3 Organização do Estudo	9
2. REVISÃO TEÓRICA	10
2.1 Terceiro Setor	10
2.1.1 As Funções Gerenciais	11
2.1.2 Medidas de Desempenho	14
2.2 Responsabilidade Social	15
2.2.1 Do nascimento e desenvolvimento das primeiras ações à consolidação da Responsabilidade Social das Empresas	16
2.2.2 A Responsabilidade Social das empresas e o Balanço Social no Brasil	21
2.2.3 A participação e o fortalecimento da questão nos anos 80	22
2.2.4 Os anos 90: a consolidação da responsabilidade social das empresas e do balanço social no Brasil	24
3. MARKETING SOCIAL E AS ORGANIZAÇÕES	26
3.1 Evolução e Conceitos do Marketing Social	31
3.2 O Mix do Marketing Social	34
3.2.1 Produto ou Público	34
3.2.2 Preço	34
3.2.3 Praça	35

3.2.4 Promoção ou Comunicação	35
3.3 O Marketing Social visto estrategicamente	36
3.4 Considerações para o êxito de um programa de Marketing Social	36
3.5 Marketing e a Responsabilidade Social Corporativa	37
3.5.1 Responsabilidade Social Interna	39
3.5.2 Responsabilidade social Externa	43
3.5.3 Fornecedores	43
3.5.4 Meio Ambiente	43
3.5.5 Consumidores	44
3.5.6 Comunidade	44
3.5.7 Governo e a Sociedade	45
3.6 Procedimentos para a Realização de Projetos Sociais	45
 4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO – SHELL BRASIL S.A.	 51
 5. CONCLUSÃO	 69
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 77
 ANEXOS	 79

RESUMO

Promover a mudança social não é nada simples; implica na mudança de comportamento. Este é o objetivo fundamental no setor da solidariedade. As pessoas vivem em sociedades distintas, têm seu conceito de vida, sua personalidade e, de acordo com seu vínculo social e no que acontece em sua volta buscam a solução dos problemas sociais: mudar as formas com que os indivíduos e os grupos desenvolvem suas vidas, transformar práticas adversas ou daninhas em outras produtivas, modificar atitudes e valores nas comunidades e nas sociedades em sua totalidade, criar novas tecnologias sociais que introduzam as mudanças desejadas e elevem a qualidade de vida das pessoas.

Este trabalho apresenta o tema Marketing Social e ilustra sua aplicação com o relato do caso da Shell Brasil S.A.

Os principais aspectos são: **Programas comunitários** voltados para o ensino profissionalizante e estímulo à geração de renda. **Projetos ambientais** envolvendo educação ambiental que se traduz em trabalhos realizados diretamente junto às comunidades, seja através de aulas nas escolas ou mobilização da comunidade. **Cultura** através do Prêmio Shell de Teatro e do Prêmio Shell de Música. Além disso, a Shell incentiva seus funcionários a se engajarem em **trabalhos voluntários**, por meio do Saber Dividir, o programa dos voluntários da Shell Brasil.

Palavras chave: Mudança Social – Sociedade - Tecnologia

1. INTRODUÇÃO

Desde a formação da sociedade organizada, as mudanças sociais tornaram-se urgentes e necessárias, devido ao crescimento das desigualdades sociais e suas proporções. O acesso à educação, a saúde, a alimentação impediram o total crescimento e desenvolvimento da população, tornando-as restritas a determinadas camadas sociais.

Na era da informação e da nova economia, as mudanças no modo das sociedades se organizarem exigirão mais das empresas, que evoluam nos seus produtos e serviços.

Planejamento e elaboração de projetos são fundamentais na gestão das organizações. Da mesma forma, a avaliação do impacto das ações sociais é essencial para medir se de fato estão promovendo a transformação proposta e desejada. O uso das ferramentas do Marketing é uma das formas que procura contribuir para que as organizações incorporem essas e outras atividades na rotina de seus programas sociais.

As organizações que estão despertando para as questões sociais estão utilizando as ferramentas do Marketing, direcionado ao Marketing Social, trazendo para si o exercício da Responsabilidade Social que há pouco tempo era vista como de exclusiva responsabilidade do governo.

Esse contexto representa para as empresas a conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade, e introduz a preocupação com a legitimidade social de sua atuação.

1.1. Objetivo do trabalho

A gestão empresarial que tenha como referência apenas os interesses dos acionistas revela-se insuficiente na atual conjuntura. A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações com os *stakeholders* e a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Este trabalho tem como objetivo estudar como as empresas podem incorporar os conceitos de marketing social e responsabilidade social em suas atividades.

A fim de enriquecer e dar mais consistência à pesquisa, serão analisadas as atividades da empresa Shell Brasil S.A. com base nos conceitos acima.

Além desses conceitos, considerou-se necessário apresentar os conceitos do terceiro setor, responsabilidade social e a imagem institucional, também utilizados como base para o estudo.

Procurou-se estudar como o setor privado, em especial a Shell Brasil S.A., pode atuar como agente importante de mudança, contribuindo na redução das desigualdades sociais e conseqüente retomada do crescimento econômico do país.

1.2. Justificativa

(“Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil...”) III- erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; (...).”(Constituição da República Federativa do Brasil – Art. 3º, *in* www.iets.inf.br)

Exige-se hoje da empresa que redimensione seu papel social, considerando não apenas o interesse dos acionistas, mas também de outros parceiros e da coletividade. A empresa precisa demonstrar sua utilidade social e a contribuição que traz para o bem comum, tendo assim responsabilidade social.

Dias e Duarte *apud* Oliveira (2001, p. 5) analisam algumas razões para que a empresa seja uma das instituições mais questionadas pela sociedade, destacando-se:

- nenhuma instituição tem maior penetração social que a empresa;
- a maioria das pessoas tem suas vidas ligadas, direta ou indiretamente, a alguma empresa;
- a empresa está muito relacionada com o sistema econômico-político e com problemas decorrentes de seu mau funcionamento;
- muitos dos males que afligem a sociedade contemporânea têm vínculos facilmente perceptíveis com as empresas: poluição, aumentos excessivos de preços, más condições de trabalho e outros que lhes são atribuídos;
- a empresa é vista como fonte de riqueza e criadora de tecnologia, elementos indispensáveis à solução dos problemas sociais;
- graças ao aperfeiçoamento e à difusão dos meios de formação e informação, hoje é mais fácil entender o funcionamento da economia e as relações entre vários parceiros do mundo econômico. Tal conhecimento reforça as reivindicações dos trabalhadores e da sociedade, no sentido de obterem maior participação nos benefícios resultantes da atividade econômica.

É atual a questão da participação das empresas privadas na solução de necessidades públicas. Embora alguns defendam que a responsabilidade das empresas limita-se ao pagamento de impostos e ao cumprimento das leis, crescem os argumentos de que seu papel não se restrinja a isso; adotar posturas éticas e compromissos sociais com a comunidade pode ser um diferencial competitivo e um indicador de rentabilidade e sustentabilidade a longo prazo. Para CHIAVENATO (1999, p.447), "(...) entre uma empresa que assume uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto, a tendência do consumidor é ficar com a primeira".

A responsabilidade social empresarial tem interessado aos altos executivos das companhias.

1.3. Organização do Estudo

O estudo foi realizado através do método estudo de caso. No primeiro capítulo é apresentada a introdução do estudo, delineando-se seus objetivos, a justificativa e a organização do mesmo.

No segundo capítulo é feito o embasamento teórico. Esse capítulo busca identificar os vários conceitos correlacionados ao assunto, que possam contribuir para o entendimento do estudo do caso apresentado.

O terceiro capítulo é dedicado ao Marketing Social.

O quarto capítulo apresenta a descrição do caso a ser estudado.

No quinto capítulo é feita uma análise do caso estudado tendo como referência todo o embasamento teórico apresentado e descritas as considerações finais do estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos que servirão de referência para a análise da empresa estudada, além de contribuírem para o melhor entendimento do tema desta pesquisa.

2.1 Terceiro Setor

As organizações podem ser analisadas sob diversos aspectos. As organizações do terceiro setor pertencem à categoria isonômica que se caracteriza pela atuação na esfera pública, pelo aspecto autogeratificante das atividades desempenhadas, pela iniciativa voluntária à deliberação da autoridade e pelo espaço sócio-aproximador (RAMOS, 1989).

A definição de Terceiro Setor surgiu na metade do século XX, nos Estados Unidos composto por organizações privadas sem fins lucrativos, diferenciando-se do primeiro (Estado) e segundo (empresas privadas) setores e voltado ao atendimento das necessidades sociais, através da produção de bens e serviços de caráter público.

A partir deste reconhecimento o Terceiro setor começou a ganhar mais importância e espaço na mídia relacionando-se a uma série de fatores. Sendo os principais: o crescimento das necessidades socioeconômicas, a crise do setor público e o crescimento da participação social dos cidadãos, que da mesma forma que cobravam uma crescente participação das empresas no atendimento das necessidades sociais, provavam que a conscientização da responsabilidade social estava presente na sociedade.

A participação das empresas em ações sociais como o voluntariado, a filantropia, investimentos, parcerias com entidades sem fins lucrativos, facilitou-se com o

crescimento do Terceiro Setor, estimulando a abordagem de questões como ética, cidadania, direitos humanos e preservação ambiental.

Com o crescimento do Terceiro Setor em volume de recursos financeiros quanto em relevância social e política e a sua conseqüente profissionalização as modernas técnicas de gestão dos negócios foram, pouco a pouco, sendo incorporadas na área social. Essa área, tradicionalmente, era o reduto onde as senhoras da sociedade realizavam obras sociais, exercitando sua vocação para a benemerência ou filantropia. Hoje, porém, a gerência por (boas) intenções já não encontra mais espaço no mercado. Também no Terceiro Setor a sociedade espera e cobra resultados concretos e efetivos, realmente capazes de transformar pessoas carentes em cidadãos que exercitem seus direitos humanos fundamentais, interrompendo-se o ciclo vicioso da exclusão.

2.1.1 As Funções Gerenciais

São funções gerenciais essenciais da administração: *planejamento, organização, direção e controle*. A captação de recursos permeia esses quatro momentos gerenciais. No *planejamento* (o que fazer) a organização traça seus objetivos e define os recursos e os meios necessários para atingi-los. Na *organização* (quem faz): estabelece atribuições e responsabilidades, distribuindo os recursos e definindo formas de trabalho. Na *direção*: conduz e motiva as pessoas para realizar os objetivos. E no *controle*: compara os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas corretivas ou mudar os rumos fixados (TENÓRIO, 2001).

No *planejamento* são traçados os objetivos, estabelecendo ou revendo a missão e a visão da entidade – é o processo de aprendizagem sobre a organização. É por intermédio dele que se estabelece o foco de atuação e se prioriza qual o público beneficiado com determinada ação social (TENÓRIO, 2001).

A *organização* tem o objetivo de estabelecer responsabilidades. Se bem desenvolvida, essa função gerencial pode minimizar os comuns atritos entre os técnicos e os voluntários de uma organização. Com as funções e responsabilidades bem delimitadas não sobrarão muito espaço para divergências internas, potencializando o trabalho em equipe, composta tanto por voluntários quanto por profissionais contratados (TENÓRIO, 2001).

Uma das funções gerenciais básicas é a *organização*, que propõe a divisão do trabalho e pode ser explicitada por meio de vários instrumentos, dentre os quais se destacam os estatutos, os organogramas, os regimentos internos, os manuais de procedimentos ou as rotinas e descrição de cargos (TENÓRIO, 2001).

A função de *direção* representa um grande desafio para as organizações do terceiro setor, pois essas entidades normalmente são compostas por equipe técnica e voluntários, que vão até a entidade com expectativas, necessidades e objetivos distintos. Conciliar tais fatores e conseguir que as pessoas trabalhem da melhor maneira possível e otimizando a utilização dos recursos disponíveis é um grande desafio. O exercício da função *direção* exige do gerente a capacidade de coordenar, liderar, motivar e tomar decisões. Na coordenação evita-se a superposição ou falta de recursos, e maximizam-se os recursos existentes, utilizando como instrumento o cronograma (TENÓRIO, 2001).

A outra função da *direção* é a motivação. Na tentativa de entender o que motiva as pessoas, foram desenvolvidas diversas teorias. Uma das mais importantes teorias sobre a motivação é a Teoria de Maslow, que parte do pressuposto de que as necessidades dos indivíduos estão hierarquizadas, sendo cada qual almejada após ter sido atendida a anterior. Os cinco tipos de necessidades são: conservação, manutenção, social, estima, auto-realização (TENÓRIO, 2001).

O quadro dirigente e técnico é altamente estimulado a trabalhar pela essência da missão da organização, contagiando, em certo grau, o pessoal que presta trabalho

administrativo e serviços, porque essas organizações “estimulam seus membros pela auto-realização” – afinidade dos objetivos organizacionais e pessoais (MOTTA, apud TENÓRIO, 2001).

No processo decisório são tomadas as decisões estratégicas, táticas e operacionais, convertendo-as em ação. A tomada de decisão não é uma tarefa simples por si só; porém, quando é feita numa organização sem fins lucrativos pode tornar-se ainda mais complexa, já que a cada tomada de decisão estará sendo estabelecido qual o problema social a ser trabalhado com as ações da organização e quais os problemas que não serão trabalhados naquele determinado momento. É necessário que haja liderança (MOTTA, apud TENÓRIO, 2001).

A liderança é o “processo pelo qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns” (MOTTA, apud TENÓRIO, 2001).

Grande parte do poder do líder se encontra no próprio grupo. Acreditava-se que a liderança era inata; hoje, porém, é vista como conjunto de habilidades e conhecimentos que podem ser aprimorados e aprendidos, desenvolvidos e aperfeiçoados (TENÓRIO, 2001).

Motta (apud TENÓRIO, 2001) distingue três dimensões que englobam as qualidades e habilidades requeridas por um líder: a organizacional–domínio acerca da organização e seu contexto; a interpessoal – habilidades relacionadas aos processos de interação e comunicação; e qualidades pessoais – autoconhecimento, iniciativa, coragem, persistência e integridade.

Os executivos principais das organizações sem fins lucrativos precisam exercer a liderança. A liderança “cuida de esclarecer a missão, motivar as pessoas e dar à organização um sentido de propósito” (HUDSON, 1999).

De forma um pouco estereotipada, as tarefas da liderança são: criar uma visão de longo prazo, estabelecer amplos propósitos e direção, criar um futuro melhor; ensinar por exemplos e por elogios; criar sistemas mais eficientes; e olhar para o futuro.

A função de *controle* serve para analisar os resultados que estão sendo alcançados. É simultaneamente o “resultado de um planejamento anterior e o embrião de um novo” (TENÓRIO, 2001).

O *controle* pode ser desenvolvido por projetos, para avaliar a eficiência de cada ação. Para as entidades que desejam, ou já captam recursos de terceiros, o controle orçamentário é ainda mais importante, pois com ele é possível avaliar a aplicação dos recursos recebidos (TENÓRIO, 2001).

Diante ao quadro de incertezas e de disputa por financiamentos, torna-se indispensável às organizações do terceiro setor adotar medidas gerenciais para incrementar sua capacidade de concretizar objetivos propostos, deixando claros ao investidor social os objetivos e a forma de atuação da organização (TENÓRIO, 2001).

2.1.2 Medidas de Desempenho

Não se pode gerenciar o que não pode ser medido. Quando se aborda a gestão das organizações sem fins lucrativos, deve-se pensar sempre nas medidas de desempenho que possam retratar mais fielmente a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações sociais realizadas. Sem querer contaminar o terceiro setor com a lógica de mercado, o desafio de gestão dessas organizações é ter bons níveis de eficiência, eficácia e efetividade. Essas três medidas de avaliação de atividades são também indicadores de desempenho das organizações do terceiro setor. Ao analisar a eficiência, podemos associá-la com a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis. A eficácia é o que deve ser feito, isto é, atingir o objetivo. E a efetividade, neste caso, diz respeito a capacidade de atender às expectativas da sociedade. Para que tais medidas de desempenho sejam satisfatórias é necessário planejar para saber

quais objetivos atingir; usar melhor os recursos; administrar os problemas atuais; fazer os processos funcionarem bem; e olhar o presente com a visão do futuro (HUDSON, 1999).

Na emoção de atender as necessidades das comunidades muitas organizações não param para analisar a eficácia, efetividade e eficiência das suas ações. Propõem-se que as organizações do terceiro setor utilizem de alguns conceitos administrativos, que foram desenvolvidos prioritariamente para atender a lógica de mercado – Estado e setor lucrativo, para que a integração dos setores seja menos conflituosa, e os recursos recebidos sejam mais bem aplicados (TENÓRIO, 2001).

2.2 Responsabilidade Social

Para MELO NETO e FROES (2002) o conceito de responsabilidade social empresarial é transcrito em sua essência:

“A empresa consome recursos naturais renováveis ou não, direta ou indiretamente, que são enorme patrimônio gratuito da humanidade, utiliza capitais financeiros e tecnológicos que no fim da cadeia pertencem a pessoas físicas e, conseqüentemente, à sociedade; também utiliza a capacidade de trabalho da sociedade, finalmente, subsiste em função da organização do Estado que a sociedade lhe viabiliza como parte das condições de sobrevivência. Assim, a empresa gira em função da sociedade e do que a ela pertence, devendo, em troca, no mínimo prestar-lhe contas da eficiência com que usa todos esses recursos”.

De acordo com os autores, a responsabilidade social é parte integrante do conceito de desenvolvimento sustentável, estando inserida na dimensão social que, juntamente com as dimensões econômica e ambiental constituem os três pilares da dimensão global.

Para os autores, os ganhos com a responsabilidade social resultariam no *retorno social institucional*:

“O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas.

O retorno social institucional empresarial se concretiza dos seguintes ganhos:

- **em imagem e em vendas**, pelo fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto;
- **aos acionistas e investidores**, pela valorização da empresa na sociedade e no mercado;
- **em retorno publicitário**, advindo da geração de mídia espontânea;
- **em tributação**, com as possibilidades de isenções fiscais em âmbitos municipal, estadual e federal para empresas patrocinadoras ou diretamente para os projetos;
- **em produtividade e pessoas**, pelo maior empenho e motivação dos funcionários e
- **os ganhos sociais**, pelas mudanças comportamentais da sociedade.

Para GUEDES (2000, p.57), uma empresa que atua com responsabilidade social aumenta suas relações com os stakeholders (clientes atuais e em potencial, opinião pública, fornecedores, investidores, acionistas, funcionários, governo) e também a exposição positiva em mídia espontânea onde seus produtos, serviços e marca ganham maior visibilidade e possível aceitação.

2.2.1 Do nascimento e desenvolvimento das primeiras ações à consolidação da responsabilidade social das empresas.

No final do século IX o discurso ético passa a acompanhar as idéias liberais e democráticas, clamando por maior igualdade de direitos e oportunidades para que todos os indivíduos pudessem desenvolver suas capacidades. Parte dos democratas liberais identificava o elemento “liberal” como liberdade de todos os indivíduos em

desenvolver suas capacidades, e não como a capacidade de o mais forte poder eliminar o mais fraco, segundo as regras do livre mercado.

Entende-se que esse processo de envolvimento de empresas e empresários com ações sociais concretas tem parte das suas origens nas idéias de democracia liberal que buscavam, conforme “(...) John Stuart e os liberais-democratas éticos que o acompanharam em fins do século XIX e inícios do século XX, uma sociedade empenhada em garantir que todos os seus membros sejam totalmente livres para concretizar suas capacidades” (Macpherson, 1978,p.9).

No início do século XX encontram-se, isoladas, as primeiras manifestações de parte do pensamento empresarial e acadêmico que procuravam não imitar a atuação das empresas na busca incessante do lucro a qualquer preço e referiam-se a um outro papel que as instituições privadas, tanto comerciais quanto industriais, deveriam cumprir.

Essas novas idéias ou nova forma de pensar e agir, foram imediatamente associadas de forma negativa ao pensamento socialista à época - que foi significativamente representativo em parte da Europa no início do século XX. Essas idéias foram combatidas veementemente pela maioria dos empresários e pelo pensamento capitalista mais conservador, hegemônico nos meios acadêmicos durante o período citado.

Observa-se que a chamada responsabilidade social das empresas nos países considerados como os mais desenvolvidos e democráticos do globo não é um assunto novo. Desde o início do século XX, registram-se manifestações concretas a favor desse tipo de comportamento. Nos anos 20, a idéia de uma atuação social mais efetiva por parte das empresas privadas reapareceu. Esta porém, continuou não obtendo maior aceitação pela maioria dos empresários e intelectuais. E o “(...) mesmo aconteceu às idéias do inglês Oliver Sheldon que, em 1923, defendeu a inclusão entre as

preocupações da empresa, de outros objetivos além do lucro dos acionistas” (Duarte, 1996, p.41).

Contudo, somente nos anos 40, em parte da Europa, foi que se registrou o primeiro apoio empresarial explícito e significativo – parte dos empresários ingleses do setor industrial – à necessidade de as corporações atuarem com responsabilidade em relação aos seus funcionários e contribuírem de forma efetiva para o bem-estar da sociedade: “Em 1942, a idéia aparecia num manifesto subscrito por 120 industriais ingleses, onde se afirmava sem rodeios: ‘A responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses do público como consumidor, dos funcionários e operários como empregados e dos acionistas como investidores. Além disso, dar maior contribuição possível ao bem-estar da nação como um todo” (Duarte, 1996).

A partir da segunda metade dos anos 60 nos Estados Unidos da América e em parte da Europa ocidental – particularmente na França e na Inglaterra -, uma parcela da sociedade iniciou uma efetiva cobrança por um comportamento socialmente responsável no âmbito das empresas. A resposta ao crescimento dos movimentos sociais às lutas pelos direitos civis não tardou a chegar: diversas empresas americanas e européias iniciaram uma sensível mudança na forma de lidar com a matéria-prima utilizada, com os consumidores e fornecedores e também com seus trabalhadores.

Nos anos 70, algumas empresas perceberam a importância estratégica de dar publicidade às ações sociais realizadas. Foi nessa mesma década que se consolidou em alguns países da Europa a necessidade de realização periódica e divulgação anual dos chamados balanços ou relatórios de atividades sociais.

Nos EUA, dos anos 20 até o início da década de 50, a questão da responsabilidade social nas empresas não despertou maior interesse, tanto nos empresários quanto na sociedade como um todo. O marco inicial do entendimento e da sistematização da responsabilidade social das empresas está registrado no livro *Social*

Responsibilities of the Businessman, de Howard Bowen, publicado em 1953. A partir dessa obra, o tema começava a se difundir, alcançando as universidades e uma parcela crescente do empresariado norte-americano. Na mesma década, o assunto difundiu-se pelos meios empresariais e acadêmicos.

No início dos anos 60 nos EUA registra-se uma popularização do tema da atuação ética e responsável por parte das empresas. Essa idéia acabou ganhando terreno na sociedade norte-americana por conta de uma série de programas de televisão.

O repúdio da população à Guerra do Vietnã (1964-1973) deu início a um movimento de boicote à aquisição dos produtos e das ações na bolsa de valores daquelas empresas que, de alguma forma, estavam ligadas ao conflito bélico na Ásia. Essas manifestações, aliadas às lutas pelos direitos civis norte-americanos, trouxeram novos e determinantes fatores para essa questão: a participação popular, a opinião pública e a cobrança por parte da sociedade de uma nova postura empresarial.

Diversas instituições da sociedade civil, como igrejas e associações, passaram a denunciar o uso de armamentos de extermínio em massa que dizimavam comunidades inteiras e afetavam negativamente o meio ambiente, colocando em risco a própria sobrevivência e o futuro do homem no planeta – principalmente as armas químicas. A Guerra do Vietnã afetou negativamente a imagem das empresas que se beneficiaram economicamente daquele episódio.

Como uma reação, que em parte se devia às pressões de um segmento mais organizado da sociedade norte-americana, que exigia uma postura ética e um novo tipo de ação empresarial em relação às questões sociais e ambientais, algumas empresas daquele país - além de começar a mudar suas práticas e a forma de relacionar-se com funcionários, consumidores e o meio ambiente – a prestar conta anualmente de suas ações sociais e ambientais, como forma de justificar-se. Essas empresas buscavam

uma transformação positiva da sua imagem, diante dos consumidores, acionistas e da sociedade em geral.

A ação das organizações da sociedade civil norte-americana, em um movimento por ampliação e efetivação da cidadania – por intermédio de associações, universidades, sindicatos, instituições de caridade e clube de investidores -, influenciou de forma direta e indireta a prática e o discurso de muitas empresas e empresários daquele país. Todas essas transformações ocorridas no âmbito das empresas relacionam-se, de alguma forma, aos movimentos sociais da década de 60. As lutas pela garantia dos direitos civis, com a busca de igualdade de direitos e o fim da discriminação racial pelo movimento negro norte-americano, a luta das mulheres para conquistar seu espaço, e os movimentos de contestação na Europa possuem dois grandes marcos no final da década: a Marcha pela Paz em abril de 1967 nos EUA, com seu slogan *make love, not war*; e o movimento de Maio de 1968 na França, com o seu *é proibido proibir*.

Porém, foi somente no período que vai do final dos anos 60 até o início dos anos 70 que surgiu nos EUA um verdadeiro e substancial incremento na preocupação das empresas em relação ao social e ao ambiental. Dessa preocupação nasce o interesse e a necessidade de prestar informações ao público em geral sobre suas atividades desenvolvidas, tanto no campo social quanto na área ambiental.

As empresas responderam elaborando e divulgando relatórios com informações de caráter social para dar satisfação à sociedade e tornar públicas as suas ações sociais politicamente corretas, resultando no que se denomina atualmente de *relatório de Atividades Sociais ou Balanços Sociais*.

As empresas norte-americanas foram as pioneiras na prestação de contas ao público. Porém a França foi pioneira na obrigatoriedade da elaboração do balanço social: o *Bilan Social* francês.

Dessa preocupação nasce o interesse e a necessidade de prestar informações ao público.

2.2.2 A responsabilidade social das empresas e o balanço social no Brasil

O relato da evolução do tema responsabilidade social no Brasil, apresentado a seguir, baseia-se na obra de Jorge O.M. Flores, em seu livro *Na periferia história* (1999).

Os primeiros e isolados discursos em prol de uma mudança de mentalidade empresarial no Brasil já podem ser notados em meados da década de 60. Nesse sentido a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, publicada em 1965, é um marco histórico incontestável do início da utilização explícita do termo “*responsabilidade social*” diretamente às empresas e da própria relevância do tema relacionado à ação social empresarial no país – mesmo que ainda limitado ao mundo das idéias e se efetivando apenas em discursos e textos, o tema já fazia parte da realidade de uma pequena parcela do empresariado paulista.

Esta idéia, que começou a ser discutida e difundida ainda nos anos 60 após a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), demorou até a segunda metade dos anos 70 para difundir-se amplamente. As principais manifestações estavam concentradas no Estado de São Paulo – fato que se explica pela importância econômica e política daquele estado, que reúne, desde o início da industrialização brasileira, as maiores empresas e entidades de representação empresarial do país.

Em 1977, o tema mereceu destaque a ponto de ter sido o assunto central do 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas, promovido pela ADCE. A responsabilidade das empresas e dos empresários diante das questões sociais também foi o tema do “plano de Trabalho 77/78” da União Internacional Cristã de Dirigentes de Empresas (Uniapac), que chegava a identificar o balanço social e a gestão social da

empresa, com ênfase num viés mais participativo, como eficientes instrumentos que deveriam ser utilizados pelas empresas no efetivo cumprimento da responsabilidade dessas ante a sociedade.

Todavia, a conjuntura nacional daquele período não era propícia para idéias de transformação e mudança, seja de mentalidade, seja de ação. A idéia de responsabilidade social nas empresas que já motivava algumas discussões desde os anos 60, também vai sofrer com a falta de liberdade e as restrições impostas pela ditadura militar pós-1964. “Desde o início dos anos 60, a Consultec, empresa formada por Luis Antônio da Silva Pinto, Jorge Oscar Mello Flores e Roberto Campos, técnicos ligados ao antigo BNDE, realizava um ‘balanço social’ para empresas multinacionais e alguns grupos nacionais, basicamente um instrumento interno de avaliação de impacto e análise de risco, para implantação e expansão no país” (Flores, 1999).

Entre o final dos anos 70 e início dos anos 80, com a crise do modelo de desenvolvimento baseado na ação e na proteção estatais, o próprio papel das empresas e a postura dos empresários ante o mercado e a sociedade entraram em processo de redefinição e reestruturação. Dessa forma, pode-se compreender o quanto essa prática e discurso de ação social por parte das empresas está relacionada, ao mesmo tempo, com a reestruturação do Estado, com uma renovação do empresariado nacional no Brasil e com o processo de substituição das ações compensatórias. Já no contexto dos EUA e da Europa, relaciona-se à crise do Estado de Bem-Estar Social, o *Welfare State* assistencial, que buscava garantir integralmente o bem-estar de todos os cidadãos.

2.2.3 A participação e o fortalecimento da questão nos anos 80

A situação sociopolítica e econômica entrou em processo de mudança a partir do final dos anos 70 no Brasil, durante o período da Abertura Política, que se consolidou

durante os anos 80, no período da chamada Redemocratização. Este período marca também a falência do modelo intervencionista de caráter estatal.

Nesse período, os sindicatos fortaleceram-se, e diversas organizações da sociedade, aumentando o poder de pressão em relação a diversas instituições, incluindo-se as empresas.

A sociedade passou por períodos de participação, organização e atuação efetiva – das graves do ABC paulista à promulgação da Carta de 1988: abertura, diretas já, redemocratização e o movimento constituinte. Também merecem destaque as lutas relacionadas às questões étnicas e raciais, a conquistas feministas, os embates dos ambientalistas durante toda a década de 80 e as cobranças pelo cumprimento dos avanços da nova Constituição.

Segundo STEPAN (1988) a sociedade passou por um amplo processo de transformação. Pressionados interna e externamente, transformavam-se também empresários e empresas. No entanto, cabe ressaltar que o novo e principal fator desse período – que acabou influenciando e transformando também o discurso e a ação de parte do setor empresarial – foi o crescimento da participação.

Nesse contexto devemos buscar entender a importância e o papel das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) na construção, difusão e consolidação de todo um discurso ético, de responsabilidade social e ambiental. Ou seja, uma moral e uma prática relativas ao social que, em determinado momento, se torna bastante ampla e passa a influenciar a sociedade como um todo, incluindo-se os empresários e suas corporações. Assim pode-se destacar o papel estratégico das ONGs e das OSCs como atores no processo da construção e reprodução da chamada responsabilidade social corporativa a partir da metade dos anos 80.

A discussão em torno da atuação social das empresas e da construção de uma ética empresarial acabou tendo consequências concretas: muitas empresas começaram a investir em áreas sociais, tradicionalmente ocupadas somente pelo Estado. Na

tentativa de adaptar-se aos novos tempos, cambiaram também algumas formas tradicionais de se relacionar com funcionários e fornecedores, iniciando, ao mesmo tempo, mudanças na atuação em relação ao meio ambiente e às comunidades mais próximas.

A partir do momento que essas novas ações/discursos começaram a aumentar e tornaram-se significativas, surgiu a necessidade e o interesse de torná-las públicas, dando maior visibilidade e publicidade às ações sociais e ambientais realizadas pelas empresas.

2.2.4 Os anos 90: a consolidação da responsabilidade social das empresas e o balanço social no Brasil

A partir de 1993, empresas de diversos setores passaram a realizar efetivas ações sociais e ambientais, ao mesmo tempo em que começaram a divulgar de maneira mais ostensiva, inclusive nos meios de comunicação, um perfil mais responsável e humano. Foi no início dos anos 90 que a realização anual de relatórios sociais e ambientais iniciou um processo de aceitação e disseminação no meio empresarial. Assim, a partir dessa época, os chamados balanços sociais anuais passaram a fazer parte da realidade de um número cada vez maior de corporações.

Esse também foi um importante período de consolidação da mudança de mentalidade de uma parcela do empresariado nacional, no qual novas lideranças empresariais passaram a defender um capitalismo de cunho mais social, buscando, inclusive, maior diálogo com representantes dos trabalhadores. Esses empresários, mais atentos aos problemas sociais e ambientais passaram a levar em consideração, de forma crescente, a questão da ética e da responsabilidade social e ambiental na hora de tomar decisões.

Foi nesse ambiente de mudança de mentalidade, a partir de reuniões realizadas em São Paulo ao final dos anos 80, que uma parcela do empresariado paulista,

preocupada mais intensamente com a inserção de suas empresas no universo das ações sociais, mesmo que com um enfoque filantrópico, criou o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife).

Fundado em 1989, somente em 25 de junho de 1995 o Gife se formalizou como uma associação e instituiu-se como pessoa jurídica. Em 1999 já contava com oitenta organizações, sendo considerado, durante toda a década de 90, uma das instituições de maior destaque e atuação em relação às questões ligadas à responsabilidade social das empresas no Brasil.

3. MARKETING SOCIAL E AS ORGANIZAÇÕES

A consciência dos empresários começou a despertar quando eles próprios perceberam que os problemas sociais atrapalham o desenvolvimento de seus negócios: sistema educacional deficiente, a violência, baixo poder aquisitivo que impossibilita ou dificulta o acesso aos produtos pelos consumidores. É visto que nossos governantes não conseguem resolver nem muito menos atender aos problemas sociais existentes, por isso as empresas chamaram para si o exercício da responsabilidade social. Algumas ações sociais não passam de filantropia, caridade ou assistencialismo, mas outras estão levando a sério o compromisso social adotando modelos de empreendedorismo social e filantropia de alto desempenho. Cada vez mais as empresas rompem as fronteiras institucionais, atraindo para seu interior atividades que na sociedade mais ampla ainda estão só sob responsabilidade de outras esferas, e estabelecem novos arranjos institucionais. As universidades corporativas, o gerenciamento de capital intelectual das organizações e a pesquisa desenvolvida em laboratórios próprios são exemplos de que as empresas saíram da posição de simples consumidoras do conhecimento produzido pela ala acadêmica para o papel ativo de produtoras de conhecimento para o mercado.

Os programas de marketing social são elaborados e estruturados em torno das necessidades de cada segmento específico de uma população escolhida como alvo. Exige conhecimentos do público alvo, como:

- Suas características sócio-demográficas (classe social, renda, idade, educação);
- Perfil psicológico (atributos internos com atitudes, valores, motivações e personalidade);
- Características comportamentais (padrões de comportamento, hábitos de compras).

Um bom programa de marketing social exige o conhecimento das características de cada grupo que exerce influência, e a sensibilidade diante das características dos

grupos, através de estratégias apropriadas. O processo de administração do marketing social consiste em analisar o meio ambiente, pesquisar a população escolhida como alvo, definir o problema ou a oportunidade de marketing social, elaborar as estratégias e organizar, implantar, controlar e avaliar o esforço de marketing social. A estratégia especifica o plano para a consecução dos objetivos da campanha de marketing social, define os princípios gerais pelos quais a organização social espera atingir seus objetivos num segmento da população escolhida como alvo. Consiste em decisões básicas sobre as despesas totais com marketing, sobre o complexo de marketing e sua alocação.

Vaz (1995:281) diz que os problemas sociais podem ser classificados em quatro esferas de atuação humanitária, que definem a sua natureza:

- qualidade de vida que envolve programas de marketing social nas áreas de saúde;
- capacitação profissional que envolve programas para atender aqueles que apresentam dificuldades, provenientes de algum tipo de deficiência seja ela física, mental ou falta de recursos financeiros;
- convivência social com programas voltados para a preservação da harmonia de interesses entre os diversos grupos sociais;
- sobrevivência que se volta para as situações de risco à vida, buscando oferecer condições de prevenção, correção, recuperação e eliminação dos fatores que colocam a vida em perigo.

No entanto, o maior problema das empresas é identificar qual causa é de maior interesse social para seu público, para isso, é necessário identificar os valores da marca e os valores do consumidor desta marca, produto ou serviço. O próximo passo é identificar as causas que melhor poderão representar os valores entre o cliente e a empresa. Existem várias questões e causas sociais que podem atrair a atenção das organizações que planejam estabelecer um programa de marketing social, algumas causas visam minorar um problema social, como a dependência de drogas ou poluição ambiental; outras procuram estabelecer direitos para alguns grupos como as mulheres

e outros grupos minoritários; outras causas tentam reformar instituições ou setores sociais como a educação e o trabalho; outras ainda procuram fazer uma revolução no funcionamento da sociedade. O marketing social pode chegar a construir em longo prazo um valor diferencial para a marca e uma vantagem competitiva para as empresas.

Neves (2001:28) diz que é preciso encontrar a causa ideal para a empresa conhecer as necessidades sociais, definir quais os tipos de competências, interesses e desejos dos funcionários da empresa que podem ser canalizados e usados eficientemente, pois, quando definidos claramente, ganham credibilidade.

O abandono de uma idéia ou comportamento adverso ou a adoção de novas idéias e comportamentos é o objeto do marketing social. O marketing social envolve um objetivo ou um mercado, de onde se deseja retirar ações específicas.

Este mercado deve ser cuidadosamente definido, mensurado e avaliado. As características e dimensões exatas do mercado raramente são identificáveis sem que se faça uma coleta e análise das informações sobre o mercado alvo. Geralmente a pesquisa de marketing acompanha a decisão de segmentação, fornecendo informações sobre as características dos clientes e potencial que se correlacionam com o interesse nos serviços da organização. Entre os problemas de pesquisa mais prováveis estão:

- estimativa da demanda potencial em segmentos definidos;
- avaliação das atitudes entre o objetivo do público alvo;
- exposição dos clientes em potencial à mídia;
- estimativa da reação à estratégia alternativa de determinação de preços;
- testar a eficácia dos preços alternativos.

Melo Neto e Froes (2001) afirmam que “o social” também incorpora valores e fortalece a imagem corporativa de marcas e produtos. Faz a empresa ganhar respeito, reconhecimento e simpatia de clientes, fornecedores, distribuidores e de toda a

população. Afirmam também que o verdadeiro marketing social atua fundamentalmente na comunicação com seus funcionários e seus familiares, com ações que visam aumentar o bem estar social e da comunidade, garantindo desta forma a sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social.

Os elementos centrais de uma campanha de mudança social apresentados por Kotler e Roberto (1992) são:

- Causa: um objetivo social;
- Agente de mudança: um indivíduo, uma organização ou uma aliança que se procure introduzir a mudança social desejada;
- Adotantes escolhidos como alvo: indivíduos, grupos ou populações inteiras que constituem os alvos dos apelos para a mudança;
- Canais: vias de comunicação e distribuição utilizados para transmitirem e trocarem informações entre si;
- Estratégia de mudança: a direção e o programa adotados para introduzir a transformação das atitudes e comportamentos do público escolhido como alvo.

Hamish e Thompson (2000:3) explicam também que um programa de marketing para as causas sociais pode ser desenvolvido por meio de uma aliança entre a empresa e uma organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social ou entre a empresa e funcionários, fornecedores e órgão do governo. Apresenta também como fatores de sucesso para o programa de marketing:

- Compromisso dos dirigentes;
- Trabalho voluntário dos funcionários;
- Mútuo envolvimento de fornecedores, parceiros estratégicos e envolvimento dos consumidores;
- Orçamento significativo de propaganda e de comunicação;
- Endosso de personalidades célebres;
- Resultados mensuráveis;

- Território compartilhado entre a marca e a causa.

Neves (2001:19) diz que trabalhar com marketing social requer criatividade, imaginação, sensibilidade e percepção para compreender o que é importante para a comunidade em que atua a empresa pois suas ações podem mudar comportamentos, criar consciência ambiental e cidadania através da realização de atividades que protegem e melhoram a sociedade além do exigido, para atender os interesses econômicos e técnicos da organização. Muitas empresas estão destinando uma fatia do seu orçamento para ações de responsabilidade social, objetivando tornar-se um referencial na acirrada disputa pelos consumidores, diferenciando-se de seus concorrentes e rotulando seus produtos com uma dose de filantropia. Assim, as empresas que investem no social obtêm grandes vantagens em competitividade, ao estabelecer diferenciais que objetivam manter uma boa imagem institucional, ao mesmo tempo em que proporcionam benefícios sociais que assegurem a conquista de novos clientes potenciais. E isto realmente acaba ocorrendo porque, atraídos pela possibilidade de destinar recursos para entidades filantrópicas com a compra de determinado produto, sem que isto represente custo adicional para seu bolso, a maioria dos consumidores opta por fazê-lo sem pensar duas vezes. Apresenta vários resultados que podem ser obtidos com a aplicação do marketing social na empresa:

- Proteção e valorização da imagem institucional/marca;
- Proteção à reputação da empresa;
- Credibilidade no mercado;
- Imagem corporativa positiva;
- Diferenciação da empresa ou da marca;
- Publicidade espontânea favorável;
- Mercado futuro;
- Garantia de share no mercado;
- Segurança patrimonial;
- Proteção da empresa de boicotes no mercado;
- Redução de riscos;

- Novos clientes;
- Lealdade do cliente interno e externo;
- Novos talentos;
- Flexibilidade e capacidade de adaptação da empresa ao mercado;
- Novos investidores;
- Redução de auditorias;
- Dedução fiscal;
- Longevidade da marca;
- Qualidade de vida;
- Contribuição para um mundo melhor.

Os efeitos das ações sociais também são visíveis na comunidade:

- Promove o desenvolvimento sustentável da comunidade;
- Desenvolve a consciência social;
- Fortalece os laços entre empresa e comunidade;
- Diminui os riscos sociais;
- Aumenta a qualidade de vida.

3.1 Evolução e Conceitos do Marketing Social

A expressão Marketing Social foi utilizada pela primeira vez por Kotler e Zaltman em 1971 nos Estados Unidos, onde publicaram no *Journal of Marketing* um artigo intitulado *Social Marketing: An approach to Planned Social Change*, onde conceituavam Marketing Social como sendo o processo de “criação, implementação e controle de programas implementados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações relativas ao planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing”. Socialtec (2002).

Neste mesmo artigo a tese de que o “marketing social é um dos novos desenvolvimentos mais promissores, cuja efetiva aplicação espera-se que venha a aumentar a eficácia dos agentes sociais de mudanças, no sentido de proporcionarem as transformações sociais desejadas”. Socialtec (2002).

O termo marketing social pode ter múltiplos significativos e diversos sinônimos, de acordo com diferentes autores e com o uso que se faz dele: Responsabilidade Social, Cidadania Corporativa, Ética ou Filantropia Empresarial são expressões que vêm sendo cada vez mais usadas e que parecem estar no mesmo campo semântico em que se insere o marketing social. Falam de uma diretriz estratégica que orienta as ações da empresa, de forma que ela busque, além do lucro e da satisfação das necessidades dos indivíduos, o bem-estar da sociedade, uma vez que suas ações são ações sociais e a sociedade é o contexto onde se desenvolvem seus negócios.

Doações e boas intenções nada têm em comum com estratégia empresarial. Os indivíduos podem ter amor à humanidade, as empresas não têm sentimentos. Mas têm, sim, responsabilidades. A filantropia está associada à caridade eventual, o marketing social, aos objetivos permanentes e as decisões e ações cotidianas de uma organização.

Uma definição recente proposta por Kotler e Roberto (1992:25) define marketing social como “uma estratégia de mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade do marketing”.

Para Vaz (1995:280-281) “Marketing Social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas principalmente às questões de higiene e saúde pública, de trabalho, educação, habitação, transporte e nutrição. E

que os programas baseados no marketing social são trabalhos cuidadosos de pesquisa que procuram encontrar a raiz do problema social, identificando-se os focos de resistência a uma mudança e então definindo um planejamento de apresentação das idéias, de formulação das propostas e de preparação de estrutura necessária para dar sustentação a campanha”.

Kotler e Amstrong (1998:11) apresentam um conceito de marketing societário afirmando que a empresa deve determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados alvo, e então proporcionar aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem estar do cliente e da sociedade. Dizem também que este conceito exige dos profissionais de marketing equilibrem três fatores ao definirem sua política de mercado: os lucros da empresa, os desejos dos consumidores e os interesses da sociedade.

Socialtec (2002) apresentam outra definição dizendo que “Marketing Social é uma nova tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, a implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia e ou prática social em um ou mais grupos adotantes selecionados como alvo”.

Para Sina e Souza (1999:27) “marketing social é o uso das técnicas e ferramentas de marketing tradicional, para promover a adoção de comportamento que desenvolverá a saúde e o bem estar de um público alvo específico ou da sociedade como um todo”. Diz também que o principal objetivo é modificar as atitudes ou comportamento do mercado-alvo, tendo como principal meta o atendimento dos interesses desse mercado ou sociedade, cuja obtenção se dá através da concretização de idéias e serviços.

3.2 O mix do Marketing Social

Os elementos estratégicos para o desenvolvimento do mix de marketing social são:

3.2.1 Produto ou Público

- É o comportamento ou oferta que o programa quer que o público alvo adote, incluindo serviços, qualidade, características, opções, estilos, embalagens, tamanhos, garantias e devoluções. Pode haver a necessidade de adaptações do produto para torná-lo mais adequado ao uso e as características do público alvo, de forma a destacar suas características e benefícios. Este público pode ser interno: funcionário ou externo que são os formadores de opinião e que têm a habilidade de conduzir a mudança de comportamento esperado do público alvo. Através de parcerias com a comunidade as empresas podem estender seus recursos e conseguir atingir o público que de outra forma não poderia. Como cada grupo escolhido como alvo, possui crenças, atitudes e valores diferenciados, os programas de marketing social devem ser elaborados e estruturados em torno das necessidades de cada segmento específico, exigindo conhecimento que inclui:
- Suas características sócio-demográficas (classe social, renda, educação, idade, tamanho da família etc);
- Perfil psicológico (atributos internos como atitudes, valores, motivação e personalidade e características comportamentais como padrões de comportamento, hábitos de compras e características de decisão).

3.2.2 Preço

Desembolso que o público alvo terá que arcar pelo produto social, seja ele monetário ou não, valores intangíveis como: tempo, esforço e velhos hábitos e o custo emocional também podem fazer parte do preço a ser pago. Para uma aceitação do

produto social oferecido deve haver um equilíbrio entre custo e benefício. Todas as organizações que trabalham com programas de marketing social dependem de recursos sejam eles extraídos de fundações, ajuda governamental ou donativos.

3.2.3 Praça

Meios que serão utilizados para levar o produto social ao público alvo, canais de distribuição para prestação de serviços, localização, estoques e transporte. É necessário que o consumidor seja impactado de forma natural no seu dia a dia sem que tenha que sair em buscas de informantes para conhecer a campanha. Através da determinação das atividades e hábitos do público alvo, como também dos níveis de acessos do sistema de entrega, pode se estabelecer o melhor lugar para a distribuição da mensagem / produto.

3.2.4. Promoção ou Comunicação

Meios que serão utilizados para que o público alvo conheça o produto social que está sendo oferecido. Esta comunicação pode envolver diversos métodos como:

- Publicidade (comerciais de televisão ou rádio, outdoor, pôster etc);
- Relações públicas (press releases, cartas ao editor, palestras em seminários, shows);
- Promoções através de cupons, concursos, displays em lojas;
- Eventos tais como conferências, congressos, feiras; entretenimento com apresentações de shows de música e peças de teatro.

Especialistas em marketing social apresentam mais três elementos à classificação dos quatro “Ps” que diz respeito à prestação de serviços. São eles:

- Pessoal: aqueles que vendem e entregam o produto social ao público escolhido como alvo;
- Apresentação: elementos sensoriais visíveis do ambiente no qual o público alvo adquire ou usa o produto social;

- Processo: caminho percorrido pelo público alvo para adquirir o produto social.

3.3 O Marketing Social visto Estrategicamente

De acordo com Stroup e Neubert apud Corrêa (1997), não é possível investir em ações de responsabilidade social de maneira reativa. Ao contrário, é necessário antecipá-las para que sejam percebidas como socialmente responsáveis e planejar os recursos e as ações no presente para garantir a valorização da organização no futuro.

Sabendo que o marketing social é um futuro dos componentes de marketing, Varadarajan e Menon apud Oliveira (2001) enumeraram algumas decisões importantes a que estariam submetidas àqueles que fossem administrar. São eles:

- Para quais objetivos organizacionais a empresa estará contribuindo;
- De que forma ela contribuirá para os objetivos sociais; o nível de relacionamento entre a empresa e a instituição que representa a demanda social atendida;
- Duração do programa de marketing social (curto, médio ou longo prazo);
- O número de demandas (entidades) a serem atendidas e o número de marcas que estará associado a cada uma;
- O nível de associação entre as empresas e a demanda;
- As características da demanda atendida;
- O escopo geográfico do programa e o escopo geográfico da demanda;
- A natureza do programa de marketing social (instrumento estratégico, quase estratégico ou tático);
- A avaliação do Programa.

3.4 Considerações para o Êxito de um Programa de Marketing Social

São destacados a seguir pontos considerados importantes para que a estratégia de marketing social venha a obter êxito, de acordo com Corrêa (1997):

- A organização deve escolher demandas sociais que tenham significado para o negócio da empresa e para o seu consumidor;
- O maior comprometimento com o programa deve ser da alta direção, já que o programa é estratégico;
- Comprometimento de longo prazo deve ser com a demanda social e não com a instituição que a representa;
- Programa de marketing relacionado às causas sociais, quando muito longo, deve ser “refrescado”, associando-se mais de uma marca ou produto à demanda social sob outros pontos de vistas;
- Marketing Social, entendido como investimento, é um processo educacional de longo prazo que envolve todos os membros da organização;
- Para que o moral e a motivação dos empregados sejam alcançados, é essencial que haja sinergia entre o que a empresa oferece externamente – para consumidores e demanda social – e internamente;
- Com a globalização, o programa de marketing social deve ser adaptado a cada país onde se fizer presente;
- As ações internas de uma organização devem ser consistentes com a campanha de marketing social.
- As doações resultantes de uma campanha de marketing social devem abranger outros recursos além dos financeiros, tais como produtos, tecnologia e grupos de voluntários.

3.5 Marketing Social e a Responsabilidade Social Corporativa

Melo Neto e Froes (2001:1-10) afirmam que o processo da globalização é responsável pela emergência deste fenômeno que merece a análise em maior profundidade. Estados perdem a sua soberania, espaço e território sob a nova lógica produtiva global, são os principais gestores da racionalidade econômica, onde prevalecem os interesses das empresas globais. O estado nacional perde primazia. Além de gerar desemprego e exclusão social, as estratégias das empresas

multinacionais debilitam a ordem social, enfraquecem as forças sociais, praticamente extinguem os movimentos sociais, quebram a coesão comunitária e dissipam a idéia de solidariedade social. Para as empresas a lógica dominante é a recolocação de suas atividades produtivas com o foco na maximização das vantagens tecnológicas, no aumento da produtividade, na busca da eficiência e na primazia do mercado. Através do exercício da filantropia, as empresas aproximam-se de suas comunidades, adquirem cidadania empresarial, buscam a excelência no exercício da responsabilidade social, sem alterar a sua racionalidade econômica dominante. Com as crescentes formas de inserção social através de doações, programas e campanhas sociais do governo e projetos de desenvolvimento sócio-educativo, artístico e cultural, surgiu a necessidade de uma comunicação dessas ações sociais para o mercado, o que culminou com a emergência do marketing social, e com ele a obter retorno de seus investimentos na comunidade.

Taragano (2002) define a responsabilidade social como uma forma de gestão, que é totalmente integrada e é ao mesmo tempo integradora das práticas organizacionais, das formas de produção, dos relacionamentos da organização com seus diferentes públicos, enfim de sua maneira de “fazer negócios” incorporando as vertentes ambiental e social.

O termo responsabilidade social para alguns representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda, o significado transmitido é o de responsável num modo causal. Muitos simplesmente equiparam-no a uma contribuição caridosa; outros tomam-no pelo sentido de socialmente consciente; muitos daqueles que o defendem fervorosamente vêem-no como simples sinônimo de legitimidade; uns poucos vêem-no como uma espécie de dever fiduciário, impondo aos administradores de empresa padrões mais altos de comportamento que aqueles impostos aos cidadãos em geral. Até mesmo seus antônimos, socialmente irresponsável ou não responsável, estão sujeitos a múltiplas interpretações”. Duarte & Dias (1986:36).

Suas ações buscam aprimorar as relações das empresas com seus diversos públicos, inserindo-as devidamente no âmbito social das comunidades. Ênfase no exercício da cidadania empresarial sob a ótica da empresa cidadã, socialmente responsável com o foco nos direitos humanos, sociais, políticos, culturais e econômicos, envolvendo funcionários e seus familiares, fornecedores, acionistas, membros da sociedade e da comunidade. São elas:

- Predomínio da ética da cidadania empresarial;
- Foco nos direitos humanos, sociais, culturais e políticos;
- Reforço das organizações não governamentais e associações comunitárias;
- Ênfase na busca de soluções para os problemas relacionados à dinâmica empresa-comunidade contemplando as vertentes internas e externas. Melo Neto e Froes (2001:20-21).

3.5.1 Responsabilidade Social Interna

Melo Neto e Froes (2001:24) apresentam separadamente os sucessos e insucessos das empresas que optam apenas pelo marketing social interno ou externo e diz que somente as empresas que investem maciçamente em ações de responsabilidade social interna e externa obtêm ganhos de imagem, de mercado, de relacionamento com fornecedores, distribuidores, clientes, acionistas e internamente ganha com o aumento do nível de satisfação de seus empregados, que motivados produzem mais e se interagem melhor. Diz ainda que o sucesso empresarial (lucratividade, maior faturamento, fortalecimento da imagem institucional), decorre do gerenciamento eficiente e eficaz das relações com os empregados e seus dependentes e com a comunidade.

A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de

seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados e estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses. As organizações preocupadas com os interesses de seu público interno procuram:

- Favorecer a organização de seus funcionários em suas respectivas associações de classes buscando o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando a solução de demandas coletivas, a empresa deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados;
- Propor programas de gestão participativa, incentivando o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto;
- Garantir a participação nos resultados, como na forma de reconhecimento aos resultados obtidos, obtendo desta forma um poderoso instrumento de envolvimento e compromisso com o sucesso dos negócios. Os programas de participação acionária e de bonificação relacionada a desempenho são componentes importantes dos programas de gestão participativa;
- No que se refere aos direitos individuais as organizações devem manter um compromisso com o futuro das crianças, não devendo utilizar-se direta ou indiretamente de trabalho infantil (menores de 14 anos), conforme determina a legislação brasileira. Por outro lado, é positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes. A lei de aprendizes impõe procedimentos rígidos em relação a estes adolescentes, o que inclui a exigência de sua permanência na escola. Crianças e adolescentes têm direito à educação para poderem exercer sua cidadania e para capacitar-se profissionalmente;
- Inibir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais a pessoas com diferenças relativas a sexo, raça, idade,

origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde. Atenção especial deve ser dada a membros de grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade;

- Manter o respeito ao trabalhador e um comportamento ético frente as demissões, que não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (empregados temporários, facilidade de recolocação, idade do empregado, empregado casado ou com filhos etc.) e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance. Além disso, a empresa pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos;
- Comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona;
- Conscientizar-se é a base fundamental para o desdobramento das intenções da empresa em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores. A busca por padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações a respeito do tema;
- Ter o forte compromisso com o futuro de seus funcionários. O momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática. A empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

A empresa lucra socialmente quando suas ações internas dão bons resultados. Isso pode ser percebido e identificado quando sua produtividade aumenta, os gastos com saúde dos funcionários diminuem, a organização consegue desenvolver o potencial, habilidades e talentos dos funcionários, multiplicando as inovações.

Os retornos obtidos no exercício da responsabilidade interna são:

- O aumento da produtividade é o maior retorno obtido pela empresa em todo este processo de gestão dos investimentos sociais no seu público interno. A produtividade aumenta em decorrência da maior satisfação, motivação e capacitação dos seus empregados;
- Retenção dos talentos;
- Melhoria na qualidade de vida no trabalho;
- Maior integração social do empregado e sua família e de ambos na comunidade;
- Diminuição dos gastos com saúde e assistência social dos empregados, pois estes se tornam mais imunes às doenças profissionais também chamadas de psicossomáticas;
- Redução dos custos com tratamento médico hospitalar;
- Redução do índice de abstenção;
- Redução dos custos com ações na justiça do trabalho;
- Aumento da auto-estima dos empregados;
- Melhoria no clima organizacional;
- Maior criatividade e inovação no trabalho;
- Consolidação de uma nova cultura empresarial;
- Retorno sob a forma de cidadania profissional.

Socialmente responsável na visão de seus funcionários a empresa ganha respeito, admiração e reconhecimento por parte do governo, sociedade, acionistas, clientes, fornecedores e demais parceiros. A gestão a responsabilidade interna não se limita apenas a gestão de benefícios e remuneração, pagamentos de dividendos, assistência médica social, odontológica e entre outras, compreende também a gestão do trabalho, do ambiente de trabalho (clima, cultura, meio ambiente físico, aspectos ergonômicos, estresse); da relevância social da vida no trabalho (que imagem o funcionário faz da empresa e do exercício da responsabilidade social que ela exerce) e a gestão dos direitos dos empregados (direitos trabalhistas, preservação da privacidade pessoal dos empregados, a liberdade de expressão) e gestão do crescimento e desenvolvimento pessoal dos empregados. Através de questionários a empresa pode verificar em quais segmentos de gestão da responsabilidade social interna deve melhorar o seu desempenho.

3.5.2 Responsabilidade Social Externa

E sua maioria são adeptas do marketing de causa, ou seja; se utilizam dos apelos sociais através de doações e subvenções a programas sociais do governo para auferir lucros e aumentar a venda de seus produtos e serviços. Para não adotar práticas filantrópicas as empresas devem orientar suas ações de acordo com as necessidades da comunidade em que está inserida ou o público alvo a ser atingido.

3.5.3 Fornecedores

A empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria.. Deve-se incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adota perante a sociedade, apóia o desenvolvimento de pequenas empresas, produzindo-as na escolha de seus fornecedores e auxiliando-as a desenvolverem seus processos produtivos e de gestão.

3.5.4 Meio ambiente

Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido. Como decorrência da conscientização ambiental, a empresa deve buscar desenvolver projetos e investimentos visando a compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades, aprimorando os processos utilizados e desenvolvendo novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental de sua inserção no mercado.

3.5.5 Consumidores

A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizam os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades.

3.5.6 Comunidade

A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais. Devem apoiar ou participar diretamente de projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGS, contribuindo para a disseminação de valores educativos e a melhoria das condições sociais. A empresa também pode desenvolver projetos próprios, mobilizar suas competências para o fortalecimento da ação social e envolver seus funcionários e parceiros na execução e apoio a projetos sociais da comunidade.

3.5.7 Governo e Sociedade

A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e governo sejam transparentes para a sociedade, acionistas, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe a empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.

3.6 Procedimentos para a Realização de projetos Sociais

Abaixo, descreve-se um modelo indicativo das etapas a serem seguidas por organizações com fins lucrativos, que se proponham a valorizar sua imagem institucional através de projetos de marketing social, elaborado por CORRÊA (1997, p.186):

I- Decisões Estratégicas:

Definição dos Motivos do Envolvimento com Demandas Sociais

- Estabelecer quais os motivos que levam a organização a se envolver com um projeto social como forma de responder a uma demanda social;
- Distinguir os motivos econômicos dos motivos não-econômicos que determinam o envolvimento com as demandas sociais;
- Verificar se os motivos do envolvimento com as demandas sociais estão ajustadas à missão da organização;
- Verificar previamente o nível de satisfação dos funcionários e clientes, para que a organização não venha a oferecer benefícios à sociedade,

respondendo às suas demandas, enquanto aqueles que já se relacionam com ela estão insatisfeitos;

- Ter uma resposta “pró-ativa” pra a demanda e não reativa.

Participação da Alta Direção

Obter o apoio da alta direção e dos acionistas para o envolvimento da organização com as demandas, estabelecendo a forma deste apoio e a intensidade.

Prazo de Comprometimento com a Demanda Social

Estabelecer o prazo de envolvimento com a demanda social, na forma de projeto social.

II- Critérios para Seleção da Demanda Social a Ser trabalhada

- Estabelecer se a demanda a ser atendida terá alguma forma de associação com a organização, com seus produtos ou serviços, ou até mesmo clientes;
- Verificar se a demanda será atendida porque ela afeta negativamente a empresa;
- Verificar se a demanda será atendida porque a empresa é a causadora direta ou indiretamente de tal demanda;
- Caso a empresa possua uma imagem antiética, devido a sua presença num ramo de atividade que gera controvérsias, deve-se estabelecer a escolha de uma demanda que contribua para minimizar essa imagem, ou mesmo alterá-la;
- Verificar se a empresa possui Know-how, recursos financeiros, humanos ou materiais para responder à demanda;
- Verificar se a demanda a ser trabalhada permite alcançar resultados positivos em relação aos determinantes econômicos e não econômicos;
- Verificar se a demanda é uma prioridade para a comunidade;

- Verificar se a comunidade tem se manifestado freqüentemente junto à empresa para obter uma resposta para a sua demanda;
- Verificar a possibilidade de responder a demanda em nível local, regional, nacional ou global;
- Verificar se as operações internas da organização estão condizentes com a demanda a ser trabalhada.

III- Planejamento do Projeto Social

- Cabe a organização decidir com quantos projetos inicialmente responderão à demanda;
- Estabelecer os objetivos do projeto de acordo com os motivadores econômicos e não econômicos que levaram a organização a responder à demanda social escolhida;
- Quantificar os objetivos em metas, segundo os resultados esperados;
- Determinar um prazo final para que esses objetivos e metas sejam alcançados;
- Promover a divulgação interna dos objetivos e metas, promovendo o envolvimento, o apoio e a motivação de todos os funcionários;
- Estabelecer a equipe responsável pela implementação do projeto;
- Dado que os funcionários estarão envolvidos no projeto, estabelecer a forma: voluntariamente ou cumprindo suas atuais atividades;
- Verificar se haverá necessidade de se contratar novos funcionários para a implementação do projeto.

IV- Definição do Programa de Ações

- Definir as fases de implementação, seus prazos, os responsáveis por cada uma delas e os recursos humanos, materiais e financeiros para que sejam concretizados;

- Estabelecer as fontes de financiamento para cada fase de implementação e para a manutenção do projeto no longo prazo;
- Estabelecer se na promoção de venda o projeto estará associado ao produto, à linha de produtos ou a todos os produtos/serviços produzidos pela organização;
- Estabelecer se essa associação se processará através de propaganda ou de promoção de vendas;
- Estabelecer as variáveis qualitativas e quantitativas para monitoração e avaliação de desempenho do projeto, de acordo com os objetivos e metas predeterminadas;
- Programar pesquisas periódicas de imagens para verificar o desempenho desta após a implementação.

V. Planejamento Tático de Marketing

É um conjunto de ações e reflexões que servem de subsídios à definição do programa de ações. As variáveis analisadas aqui dizem respeito à definição do público-alvo e do composto de marketing.

Público:

- Observar quais são os públicos que estão relacionados a demanda social que será respondida pelo projeto;
- Pesquisar estes públicos para tomar conhecimento de suas características geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais;
- Segmentá-lo, com base na pesquisa;
- Estabelecer o(s) público(s) para o projeto com auxílio da segmentação e observando a forma como cada segmento participa na demanda social a ser respondida.

Produto:

- Definir a oferta para o público-alvo de acordo com as necessidades de cada um e também com os objetivos e metas do projeto;

- A oferta se divide basicamente em produtos, serviços ou recursos financeiros, os quais podem ser exemplificados por aulas para educar o público para uma determinada idéia.

Preço:

- Definir se será cobrada alguma forma de reciprocidade do público a ser atendido, e qual será sua reciprocidade;
- A reciprocidade poderá ser monetária ou não;
- Definir se haverá alguma forma de minimização de despesas para que o público venha a adquirir mais facilmente a oferta.

Distribuição:

- Definir a forma de distribuição;
- Definir o tipo de profissional que fará a distribuição;
- Definir a forma de relacionamento financeiro com esses profissionais.

Promoção:

- Definir se a atividade de promoção terá como finalidade divulgar a oferta do projeto, o projeto em si, a empresa ou uma combinação destes itens;
- Definir se a atividade promocional será direcionada para o público do projeto ou para o público em geral, em nível local, regional, nacional ou global;
- Definir se a promoção focará cada indivíduo do público-alvo ou se alcançará grupos deste público;
- Definir a política de incentivos que motivará o público a adquirir a oferta: monetária ou não monetária;
- Definir se haverá patrocínio de eventos, livros ou outros;
- Definir se haverá propaganda e qual será sua política;
- Observar se pode ser conseguida publicidade para a oferta do projeto.

VI. Análise dos Resultados

- Avaliar periodicamente a pesquisa de imagem, para verificar se qualquer ganho de imagem está correlacionado ao projeto;
- Verificar os resultados alcançados, através das variáveis de controle, avaliando se os resultados estão de acordo com os objetivos e metas do projeto, e por sua vez, em acordo com os motivos econômicos que levaram a resposta à demanda;
- Fazer um feedback do projeto: observar cada passo do projeto verificando se há necessidade de rever alguma variável ou a própria demanda, os parceiros, os patrocinadores, a instituição responsável pela implementação do projeto (se for o caso), a associação do projeto à empresa, seus produtos ou serviços, as fontes de recursos (inclusive a promoção de vendas de produtos ou serviços que se utiliza do projeto) dentre outros;
- Divulgar os resultados internamente, informando qual(s) a(s) medida(s) será(ã) tomada(s) no futuro em relação ao projeto;
- Ressaltar a participação dos funcionários no projeto;
- Divulgar os resultados externamente: verificar os passos que abordam propaganda e publicidade.

4. ESTUDO DE CASO – SHELL BRASIL S.A.

Neste capítulo, será apresentado o estudo de caso deste trabalho utilizando a empresa Shell Brasil S.A., assim como suas atividades que possuem relação com os conceitos apresentados nesta pesquisa.

4.1 Shell no Brasil

A Royal Dutch/Shell Group of Companies possui empresas em mais de cento e quarenta países. As companhias operacionais têm grande autonomia de gestão e dispõem de todo *Know-how* do Grupo para crescer e se desenvolver. Todas trabalham em sintonia com os princípios da Royal Dutch/Shell Group of Companies, que a transformaram na mais importante companhia de petróleo do mundo.

Os tempos mudam e a Shell Brasil orgulha-se de ter acompanhado todas as transformações industriais ocorridas neste século no país. Com o nome de The Anglo Mexican Petroleum Products Company, a empresa recebeu autorização do Presidente Hermes da Fonseca para começar a operar no Brasil em 1913. De seu depósito de óleos na Ilha do Governador – o primeiro do país – distribuía em lombo de burro o “Kerosene Aurora” e a gasolina “Energina”.

Trilhar os rumos do desenvolvimento sustentável significou, para a Shell, transformar-se em companhia integrada de energia. Com robusta presença em todo o planeta, a companhia aliou ao desenvolvimento econômico as vertentes ambientais e sociais, em busca de uma meta desafiadora: suprir a crescente demanda energética global, respeitando as pessoas, e o meio ambiente.

O Grupo Shell está presente ao redor do mundo, em todas as formas tradicionais de geração de energia, também investe em fontes de energia renováveis, como a eólica, a solar e a de células de hidrogênio. Com 109 anos de existência, as companhias do Grupo atuam em 140 países e empregam cerca de 112 mil pessoas.

No Brasil, a Shell obteve, em 2004, um faturamento bruto de R\$ 14,6 bilhões e pagou em impostos R\$ 532 milhões. A companhia é responsável por, aproximadamente, 1.700 empregos diretos. Sua atuação econômica se dá em diversos segmentos. Em todos, além de seguir os princípios do Grupo, toma o cuidado, permanente, de ouvir as partes interessadas no seu negócio.

Atualmente, a Shell é a terceira maior distribuidora de combustíveis do País e a primeira entre as multinacionais. Seus 2.325 postos de serviço atendem a mais de 10% do mercado. Em 2004, foram vendidos 4,95 bilhões de litros de combustíveis e 14,7 milhões de litros de lubrificantes. A tecnologia mundial, desenvolvida em seus laboratórios, chega aos consumidores finais, por meio da formulação de produtos exclusivos vendidos nos postos de serviços, cujo desempenho é testado na parceria com a equipe Ferrari, nas pistas da Fórmula 1.

A comercialização de derivados com indústrias e empresas de transportes fechou o ano de 2004 com 2,22 milhões de metros cúbicos de óleo diesel, 1,15 milhões de metros cúbicos de óleo combustível e 16,8 milhões de litros de lubrificantes vendidos. Já a área de lubrificantes, que em 2004 se tornou um negócio global, apresentou crescimento de 5% em relação a 2003, resultado que refletiu 107 milhões de litros de produtos comercializados. Para garantir a eficiência logística e o atendimento aos clientes, a companhia conta com a área de Suprimentos e Distribuição, responsável por toda a logística e distribuição de produtos. São 41 bases, em todo o Brasil, que movimentam cerca de 10 milhões de metros cúbicos de produtos por ano.

Outro segmento cuja importância cresce a cada ano no País é o de exploração e produção de petróleo e gás. A Shell foi a primeira empresa de capital privado a extrair petróleo em escala comercial, em Bijupirá e Salema, na Bacia de Campos, no Rio de Janeiro. Em 2002, os campos renderam a produção média de 50 mil barris por dia. O ano também foi marcado por sua presença na 6ª rodada de licitações da Agência Nacional de Petróleo (ANP), na qual adquiriu participação em seis blocos. A Shell

investe também em gás natural, com participações em empresas como a Companhia de Gás do Estado de São Paulo (Comgás) e a Transportadora Brasileira do Gasoduto Bolívia-Brasil (TBG), esta responsável pelo gasoduto em solo nacional.

A estes investimentos somam-se outros negócios relevantes da companhia, embora menos conhecidos do grande público. Na área de Aviação, a Shell está presente em 57 aeroportos no país e abastece, em média, 1,4 bilhão de litros de combustível. A área de Químicos apresenta o melhor desempenho entre as companhias da América Latina: obteve, no ano passado, o faturamento bruto de R\$ 181 milhões. A divisão Shell Marine, especializada no atendimento à indústria marítima, consolidou-se em 2004 e expandiu-se, alcançando uma nova fronteira, a região amazônica. Completam o portfólio da companhia no Brasil a Shell Energy Efficiency, única área exclusivamente de serviços voltados para auxiliar os clientes a consumir energia de forma racional, e a Shell Solar, Investimento da Shell na área de energias renováveis.

Todas as suas empresas operacionais compartilham os mesmos valores e princípios, calcados na honestidade, integridade e respeito pelas pessoas. Há uma busca incessante pela transparência, parceria e profissionalismo. Estes valores são difundidos através dos Princípios Empresariais, que descrevem os fundamentos de como a Shell opera e no que acredita.

4.2 Princípios Empresariais do Grupo Shell

Os princípios gerais que norteiam a condução dos negócios de cada uma das companhias que integram o Grupo de Companhias Royal Dutch Shell são exatamente os mesmos e estão descritos num documento com este mesmo nome.

O Grupo é descentralizado e diversificado, com variada gama de atividades, e cada companhia Shell tem grande liberdade de ação. O que há em comum é a reputação da Shell, e conservá-la é de suma importância.

As companhias Shell têm como valores centrais a honestidade, a integridade e o respeito pelas pessoas. Estas crêem firmemente na importância fundamental de se promover a confiança, a abertura, o trabalho em equipe e o profissionalismo, com orgulho do que fazem.

Os valores empresariais subjacentes determinam os princípios da companhia. Esses princípios se aplicam a todas as transações, grandes ou pequenas, e descrevem o comportamento esperado de cada empregado em cada companhia, na condução de suas atividades.

Por sua vez, a aplicação desses princípios dentro de cada companhia Shell é sustentada por procedimentos concebidos para assegurar que os empregados entendam os princípios e ajam de acordo com eles. Reconhecendo que a equiparação do comportamento da Shell é vital com suas intenções. Os elementos dessa estrutura são os valores, princípios e os procedimentos necessários que os acompanham.

As companhias Shell reconhecem que manter a confiança dos acionistas, empregados, clientes e de outras pessoas com as quais fazem negócios, assim como as comunidades nas quais trabalham, é crucial para a continuação do crescimento e do sucesso do Grupo. Pretende-se merecer essa confiança conduzindo-se de acordo com os padrões estabelecidos em princípios que norteiam a Shell por muitos anos. É responsabilidade da direção assegurar que os empregados tenham consciência desses princípios e se comportem de acordo com o espírito e o texto da declaração.

Objetivos

Os objetivos das Companhias Shell é o engajamento, com eficiência, responsabilidade e lucratividade nas atividades de petróleo, gás, produtos químicos e outras, e a participação na procura e no desenvolvimento de outras fontes de energia. As companhias Shell buscam atingir um elevado padrão de desempenho e objetivam manter uma posição, a longo prazo, em seus respectivos ambientes de concorrência.

Responsabilidades

As Companhias Shell reconhecem cinco áreas de responsabilidade:

- a. **Com os acionistas:** Proteger o investimento dos acionistas, proporcionando a eles um retorno aceitável.
- b. **Com os clientes:** Conquistar e manter os clientes através do desenvolvimento e fornecimento de produtos e serviços, que ofereçam valores em termos de preço, qualidade, segurança e impacto ambiental e que sejam apoiados pelas competências tecnológica, ambiental e comercial necessárias.
- c. **Com os empregados:** Respeitar os direitos humanos dos empregados, dar-lhes condições de trabalho dignas e seguras, que lhes permitam prestar serviços adequados e competitivos; promover o desenvolvimento e o melhor uso do talento humano, dar igual oportunidade de emprego e encorajar o envolvimento dos empregados no planejamento e na direção dos trabalhos e na aplicação destes princípios dentro da Companhia. É reconhecido que o sucesso comercial depende do pleno empenho de todos os empregados.
- d. **Com parceiros e fornecedores:** Relacionamentos mutuamente benéficos com empreiteiros, fornecedores promovendo a aplicação dos princípios da Companhia. A promoção destes princípios com eficácia gera um fator importante para encaminhar e conservar tais relações.
- e. **Com a sociedade:** Conduzir os negócios como membros empresariais responsáveis da sociedade, observar as leis dos países nos quais operam,

expressar apoio pelos direitos humanos fundamentais em linha com o exercício legítimo da atividade e dar atenção apropriada à saúde, à segurança e ao meio ambiente, com o compromisso de contribuir para o desenvolvimento sustentável. Essas cinco áreas de responsabilidade são vistas como inseparáveis. Portanto, é dever da gerência avaliar continuamente as prioridades e desempenhar suas responsabilidades o melhor possível, com base nessa avaliação.

Princípios Econômicos

A lucratividade é essencial para o desempenho dessas responsabilidades e para a continuação das atividades. Ela é uma medida tanto de eficiência quanto do valor conferido pelos clientes aos produtos e serviços da Shell. É essencial para a alocação dos recursos empresariais e para a sustentação do investimento contínuo, necessário ao investimento e à produção dos suprimentos futuros de energia, para satisfazer as necessidades dos consumidores. Sem lucros e sem um sólido embasamento financeiro, o desempenho das responsabilidades mencionadas acima se tornaria impossível.

As Companhias Shell trabalham em uma ampla variedade de ambientes sociais, políticos e econômicos em transformação, mas em geral elas acreditam que os interesses da comunidade podem ser atendidos, com maior eficiência, por uma economia de mercado. Os critérios para as decisões de investimento não são exclusivamente econômicos em sua natureza. Eles levam também em conta considerações sociais e ambientais, bem como uma avaliação da segurança do investimento.

Integridade aos Negócios

As Companhias Shell insistem na integridade, na honestidade e na justiça em todos os aspectos de suas atividades, e esperam o mesmo em seu relacionamento com parceiros e fornecedores. O oferecimento, solicitação, aceitação ou pagamento, direto ou indireto, de subornos de qualquer espécie são práticas inaceitáveis. Os empregados

devem evitar conflitos de interesse entre suas atividades financeiras privadas e sua parte na condução dos negócios da Companhia. Todas as transações feitas em nome de uma Companhia Shell devem refletir-se com precisão e justeza nas contas da Companhia, de acordo com os procedimentos estabelecidos e serem submetidas a auditoria.

Atividades Políticas:

Das Companhias

As Companhias Shell agem de forma socialmente responsável, dentro das leis dos países onde operam, na busca de seus legítimos objetivos comerciais. As Companhias Shell não fazem pagamentos a partidos políticos ou organizações, nem a seus representantes. Não participam de nenhuma política partidária. Porém ao tratar com governos, as Companhias Shell têm o direito e a responsabilidade de tornar conhecida sua posição sobre qualquer assunto que as afete, ou a seus empregados, clientes e acionistas. Elas também têm o direito de expressar sua posição em questões que afetem a comunidade onde têm contribuição a dar.

Dos Empregados

Onde indivíduos desejarem se engajar em atividades na comunidade, inclusive se candidatando em eleições para cargos públicos, ser-lhes-á dada a oportunidade de fazê-lo, quando isso for apropriado à luz das circunstâncias locais.

Saúde, Segurança e Meio Ambiente

Em consonância com seu compromisso de contribuir para o desenvolvimento sustentável, as companhias Shell têm uma abordagem sistemática à administração de saúde, segurança e meio ambiente, para obter uma melhoria contínua de desempenho.

As companhias Shell administram essas questões como qualquer outra atividade empresarial crítica, estabelecem metas de melhoria e medem, avaliam e fazem relatórios sobre o desempenho.

A Comunidade

A contribuição mais importante que as companhias podem dar ao progresso social e material dos países nos quais operam é desempenhar suas atividades básicas com a maior eficácia possível. As companhias Shell também estão interessadas em questões sociais, mesmo que elas possam não estarem diretamente relacionadas à sua atividade. As oportunidades de desenvolvimento – por exemplo, através de programas comunitários, educacionais ou de doações – irão variar de acordo com o tamanho do envolvimento com a companhia, a natureza da sociedade local e as oportunidades para iniciativas privadas.

Concorrência

As companhias Shell apóiam o livre empreendimento. Elas procuram concorrer, justa e eticamente, dentro da estrutura das leis de concorrência aplicáveis, sem impedir que outros concorram livremente com elas.

Comunicação

As companhias Shell reconhecem que, em vista da importância das atividades nas quais estão engajadas e de seus impactos nas economias nacionais e individuais, é essencial uma comunicação aberta. Com essa finalidade, as companhias Shell possuem abrangentes programas de informação empresarial e oferecem informações relevantes sobre suas atividades para as partes legitimamente interessadas, desde que condicionadas a considerações superiores sobre confidencialidade e custos empresariais.

4.3 Princípios da Shell sobre o Desenvolvimento Sustentável

Estes são os Princípios de desenvolvimento Sustentável do Grupo Shell. Eles abrangem a variedade de áreas nas quais as Companhias do Grupo precisam planejar e medir melhorias contínuas, assim como alcançar sucesso nos negócios ao mesmo tempo que atendem às expectativas dos stakeholders.

Gerar Lucros

Uma performance financeira positiva é essencial para o futuro sustentável e contribui para a prosperidade da sociedade. As Companhias do Grupo Shell utilizam ferramentas reconhecidas para avaliar sua lucratividade. Elas procuram atingir lucros robustos reduzindo custos, melhorando as margens, aumentando as receitas e gerenciando efetivamente seu capital de trabalho, entre outros.

Desenvolver produtos de “valor” para os consumidores

Para a Shell, os consumidores são a essência dos negócios. A Shell procura constantemente estreitar as relações com seus clientes e desenvolver novas relações. A Companhia se esforça para atender e exceder as expectativas dos consumidores, desenvolvendo e fornecendo produtos e serviços inovadores e altamente atrativos.

Proteger o meio ambiente

Todas as atividades humanas estão apoiadas no meio ambiente. A Shell busca continuamente novas maneiras de reduzir o impacto ambiental de suas operações, produtos e serviços durante toda a sua existência.

Gerenciar os recursos

O uso eficiente dos recursos naturais (ex: energia, terra, água) reduz os custos e respeita as necessidades de futuras gerações. Constantemente, a Shell busca maneiras de minimizar o uso desses recursos.

Respeitar e proteger as pessoas

A Shell trata a todos com respeito. A Companhia se esforça para proteger as pessoas de danos decorrentes de seus produtos e operações. O objetivo da Shell é respeitar e valorizar diferenças culturais assim como tentar ajudar as pessoas a identificar e desenvolver seu potencial.

Trabalhar com stakeholders

As Companhias do Grupo Shell afetam e são afetadas por diferentes grupos de pessoas, seus stakeholders. O objetivo da Shell é reconhecer e compreender os interesses e expectativas destes em relação aos seus negócios.

Beneficiar as comunidades

Onde quer que trabalhe, a Shell é parte de uma comunidade. Por isso, a Shell procura constantemente contribuir para o bem-estar geral da comunidade local e das sociedades que concedem sua licença para operar.

4.4 Participação Social

As questões sociais, ligadas ou não às atividades da Shell, são parte da preocupação da empresa nos países em que atua. Agir com responsabilidade social significa para o Grupo Shell, muito mais do que apenas dar apoio financeiro a projetos

ou programas de assistência. Para chegar a este novo conceito, a empresa se preocupou em ouvir a sociedade. Pesquisas apontaram os problemas mais prementes: educação, desemprego, violência e desigualdade social.

Palavras pouco usuais no dia-a-dia do brasileiro foram incorporadas ao vocabulário de ações da companhia. Empreendedorismo, desenvolvimento sustentável e inserção social ganharam tradução em mecanismos de atuação nos quais a palavra-chave é transparência e o objetivo final, o futuro. A preocupação corporativa concentrou-se na comunidade, meio ambiente e na cultura.

4.5 Política de Investimentos Sociais da Shell Brasil

Seguindo uma tendência global e inovadora, a Shell promoveu a partir de 1998, uma reestruturação de sua política de investimentos sociais no país, visando adequá-la ainda mais às expectativas da sociedade brasileira. Para tanto, aumentou sua participação em projetos voltados à comunidade e ao meio ambiente. O objetivo é reforçar o comprometimento do Grupo Shell com o desenvolvimento sustentável, apoiando projetos que tenham esse perfil. A iniciativa de contemplar um maior número de setores sociais com uma distribuição mais abrangente de investimentos já vem sendo adotada pela empresa em vários lugares do mundo. A Shell continua investindo em cultura, meio ambiente, educação e programas comunitários, sendo que uma ênfase maior é dada a estes dois últimos através de projetos de capacitação para o trabalho e geração de renda de forma sustentada.

Alguns exemplos no Brasil dessa nova filosofia foram o projeto Ostras de Cananéia – pelo qual recebeu o Prêmio Eco na categoria Educação/Preservação Ambiental de 1999 -, e a Cia Luar de Dança, que visa disseminar a dança em comunidades carentes, na Baixada Fluminense, envolvendo aproximadamente 500 alunos, como forma de possibilitar a sua inclusão numa atividade sócio-cultural e resgatar sua auto-estima, a qual a Shell Brasil patrocinou até 2001.

Antes de efetuar esta mudança, a Shell consultou vários formadores de opiniões para verificar quais as principais prioridades do Brasil. As respostas serviram para orientar a empresa na redistribuição de seus investimentos para as áreas mencionadas. Desta forma, a Shell está investindo nas seguintes áreas:

- **Programas comunitários** voltados para o ensino profissionalizante e estímulo à geração de renda.
- **Projetos ambientais** envolvendo educação ambiental que se traduz em trabalhos realizados diretamente junto às comunidades, seja através de aulas nas escolas ou mobilização da comunidade.
- **Cultura** através do Prêmio Shell de Teatro e do Prêmio Shell de Música.
- Além disso, a Shell incentiva seus funcionários a se engajarem em **trabalhos voluntários**, por meio do Saber Dividir, o programa dos voluntários da Shell Brasil.

4.6 Comunitários

O envolvimento da Shell Brasil com a questão social não é recente. Desde 1983, a Shell desenvolve várias atividades em benefício das crianças e jovens brasileiros, entre as quais destacam-se: o patrocínio de programas que incentivam o empreendedorismo, o ensino profissionalizante e a geração de renda.

Este comprometimento com a sociedade faz parte da Declaração dos Princípios Empresariais do Grupo Shell. Em 1999, a Shell demonstrou mais uma vez o seu comprometimento com estes princípios ao inserir nos contratos com as usinas uma cláusula condicionando a compra do produto à não utilização de mão-de-obra infantil por parte do fornecedor, atitude pioneira no setor de distribuição de combustíveis.

4.6.1 Projetos desenvolvidos pela Shell

Apresentamos os projetos elaborados e desenvolvidos pela Shell em parceria com ONGs.

- **Iniciativa Jovem**

Shell LiveWire é um programa desenvolvido pelo Grupo Shell para incentivar o espírito empreendedor dos jovens e a criação de seus próprios negócios com grande sucesso em todo o mundo. Lançado na Shell UK em 1982, ganhou versões na Holanda, Austrália, África do Sul, Oman, Argentina, Chile, Hungria e outros países. O objetivo do programa é contribuir com o desenvolvimento sustentável. O Programa Shell LiveWire oferece aos participantes, suporte, informação, prêmio aos três melhores projetos, financiamento e infra-estrutura.

O Projeto no Brasil – Iniciativa Jovem

No Brasil, o “Iniciativa Jovem” está sendo desenvolvido e implantado em parceria com a ONG Dialog – Educação, Tecnologia e desenvolvimento no bairro Santa Teresa, no Rio de Janeiro, trazendo uma série de inovações em relação ao programa original e aos programas de empreendedorismo desenvolvidos atualmente no país.

Uma das mais marcantes inovações é a visão territorial do programa, que busca o desenvolvimento local e sustentável através da formação de empreendedores e da implantação de incubadoras auto sustentáveis nas áreas a serem desenvolvidas. A ampliação da proposta do programa, dando oportunidade para jovens com idade entre 18 e 30 anos, com escolaridade variada (4ª série até pós-graduação), e preferencialmente em desvantagem social também representa uma novidade. A estas se somam uma série, a saber:

- Capacitação de habilidade empreendedoras nos jovens através dos jogos dinâmicos e divertidos, que permitem uma maior compreensão dos conteúdos

abordados na criação e implementação de um novo negócio, além de funcionarem como um denominador comum frente a diversidade do público alvo.

- Inclusão da possibilidade da criação e desenvolvimento de Planos de Carreira, de planos de negócios sociais/culturais que visam prioritariamente a geração de renda, além do tradicional plano de negócio empresarial.
- Criação do ator voluntário orientador, oferecendo ao jovem a figura do mentor, com experiência de mercado, capaz de fazer uma leitura crítica de seu plano de negócio, apoiando-o emocionalmente e facilmente a criação de uma rede de contatos e relacionamentos.
- Acompanhamento e capacitação via Internet para os jovens inscritos, através de learning village, uma ferramenta de ensino à distância, disponibilizada pela IBM via portal do voluntário.
- Programa oferece, àqueles que chegam ao final do processo a possibilidade de receber o selo empreendedor sustentável. Este selo possibilita o acesso ao crédito, à incubadora de empresas e ao Prêmio Shell Empreendedor sustentável.

Para conseguir atingir objetivos tão ambiciosos, o programa estabeleceu parcerias com instituições reconhecidas como a PUC - RIO; ESPM; CIEE; SEBRAE; CAIXA; DAÍ; IBM; FIRJAN; UNESCO; Portal do voluntário e Viva Santa.

Recentemente o “Iniciativa Jovem” recebeu uma chancela da Organização da Nações Unidas, para a educação, ciência e cultura (Unesco) . Para a entidade, o projeto contribui para aumentar a participação ativa de jovens na sociedade, ao promover maior inserção social e o protagonismo juvenil. Segundo a Unesco, a iniciativa jovem, através da formação e qualificação dos jovens para os seus projetos, incentiva a geração de oportunidades criando novas perspectivas de geração de renda e trabalho, prioritariamente aos jovens de baixa renda.

• **Programa de Esportes Comunitários Shell**

De 1990 a 1994 a companhia desenvolveu o programa de esportes comunitários Shell. O objetivo do projeto era despertar meninos e meninas, para a prática de esportes/

educação, valorizando os aspectos normativos e conscientizando-os quanto à sua cidadania. O programa foi desenvolvido no Rio de Janeiro e Brasília envolvendo 8 comunidades carentes e atingindo em média 6 mil crianças no último ano do programa

- **Campanha Shell Aviation e Aldeias Infantis SOS**

A Shell Aviation promoveu, durante os meses de julho a agosto a campanha de arrecadação de recursos para a entidade Aldeias Infantis SOS que atende 4 mil crianças carentes em todo o país.

Além de destinar 1% do faturamento do segmento de Aviação Executiva no período à instituição, a unidade brasileira mobilizou revendedores, fornecedores, clientes e funcionários, que também foram convidados a fazer suas doações. O empenho conjunto resultou na arrecadação de R\$ 143 mil.

A iniciativa faz parte do esforço da Shell Aviation, em que estão envolvidos 12 clusters no mundo, abrangendo mais de 60 países. A Aldeias infantis SOS, presente no Brasil desde 1967, representa a associação internacional sem fins lucrativos SOS Children's Villages que atua em 130 países, beneficiando cerca de 150 mil crianças e adolescente sem família. No país, a instituição tem 14 unidades distribuídas em 10 estados.

A campanha alia, dentro do conceito de desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e qualidade de vida.

A Shell Aviation comercializa 1,5 milhão de combustível de aviação por ano e é responsável por 34% desse mercado.

4.6.2 Projetos Apoiados pela Shell

- Ação comunitária no Brasil
- Ação da cidadania contra a fome, a miséria e pela vida
- Associação Comunitária Monte Azul

- Associação Júnior Achievement
- Cia Luar de Dança
- Fundo da Infância e da Adolescência
- Fundação São Cipriano

4.7 Voluntariado

No dia 8 de fevereiro de 2000 a Shell Brasil lançou o seu programa de trabalho voluntário, chamado “ Saber Dividir”. O programa foi desenhado para atender a diferentes expectativas e disponibilidades de participação do funcionário.

A primeira iniciativa é a de contribuir nas campanhas de doações, que são feiras com periodicidade trimestral. Os temas das campanhas podem ser sugeridos pelos próprios funcionários através do site do programa na intranet.

Outra forma de participação é a transmissão de experiência e conhecimento. Os voluntários são destacados para trabalhar como consultores junto a colégios e ONGs com as quais a empresa já tem parceria, para ajudá-la nas áreas em que estiverem precisando: gerenciamento, controles, organização, propaganda, divulgação, questões jurídicas, recursos humanos etc, ou em projetos específicos que estejam sendo desenvolvidos pelas ONGs.

A partir de junho de 2001, o treinamento de introdução para novos funcionários ganhou mais uma atividade: Dia de Trabalho Social. Os funcionários e estagiários participantes de treinamento desenvolvem alguma ação social capaz de suprir necessidades de comunidades e instituições sugeridas pelos funcionários durante um dia de trabalho. Já foram realizadas atividades como pintura de creche, escola, plantio de mudas, oficina de reciclagem e arrumação de biblioteca.

4.8 Campanhas

Em 1999, a Shell começou a estimular a participação de todos os funcionários através das Campanhas “Recicle uma Vida” de recolhimento de cartuchos e “Natal sem Fome”, ambas da Ação Cidadania Contra a Miséria, a Fome e Pela Vida. A primeira consiste na arrecadação de cartuchos usados de impressoras a jato de tinta ou laser e através dos recursos gerados conceder bolsas-escola para retirar crianças dos lixões, das ruas e trabalhos escravos. A outra ação foi realizada na festa de Natal da Shell, quando os funcionários doaram 286 quilos de alimentos para a Campanha “Natal Sem Fome”. Com o lançamento do “Saber Dividir”, as campanhas passaram a acontecer trimestralmente.

A seguir, algumas das campanhas realizadas:

- **Tudo pronto para a Escola:** 2.775 artigos escolares doados para a escola Municipal Ana Frank, Botafogo.
- **Dividindo Calor:** 410 agasalhos para o Abrigo Cristo Redentor, Higienópolis.
- **Dividindo Alegria:** 218 brinquedos para as Aldeias SOS da Pedra Bonita da Tijuca.
- **Natal Sem Fome:** 300 kg de alimentos divididos entre Associação de Amigos dos Enfermos da Casa Maria de Magdala, Centro Integrado de Desenvolvimento Social Frei Gaspar, Vargem Grande; 12.790,9 quilos de alimentos para a Ação da Cidadania.
- **Distribuindo Saúde:** 270 produtos de higiene pessoal: sabonetes, pasta de dentes, escovas de dente e outros que foram doados para a Sociedade Viva Cazuza.
- **Dividindo Vida:** Campanha de doação de sangue – 100 doadores.
- **Material Escolar:** 1.323 itens escolares para os projetos educacionais do Presídio Hélio Gomes.

- **Campanha do Agasalho:** 1.293 peças de roupas divididas entre a Cruzada do Menor e a Casa Bezerra de Menezes no Rio de Janeiro e a Instituição Criança Brasil, em São Paulo.
- **Transmissão de Experiência e Conhecimento**

O programa para o voluntariado da Shell, Júnior Achievement, pretende despertar o espírito empreendedor nos estudantes do ensino fundamental e médio, orientando-os para que possam trabalhar em negócios próprios e microempresas, com noções de administração e autogestão. Os voluntários participaram dos programas “Introdução ao Mundo dos Negócios”, “Nosso Mundo”, “Mini-Empresa” e “Empresário Sombra”.

O “Iniciativa Jovem” é outra oportunidade de trabalho voluntário para os funcionários. Cada jovem que participa do programa conta com o acompanhamento de um voluntário que vai orientá-lo no desenvolvimento de um plano de negócio. Além disso, os funcionários podem participar dando palestras e consultoria em assuntos específicos como marketing, finanças e legislação.

Em junho de 2000, um grupo de funcionários iniciou o primeiro projeto de consultoria com ONGs, realizado com a Ação Cidadania Contra a Miséria, a Fome e Pela Vida. Neste projeto, voluntários da Shell treinaram os participantes da oficina de reciclagem de papel a formar preços. Em setembro do mesmo ano, mais três projetos foram iniciados em parceria com a Ação Comunitária do Brasil (www.acaorj.org.br). Os projetos “Fluxo de Caixa e Análise de Despesas”, “Revisão Estratégica” e “Captação de Recursos” tinham como finalidade auxiliar a ONG na modernização de seus processos.

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo será feito a análise da empresa pesquisada com base na referência teórica estudada, os comentários finais, bem como recomendações para pesquisas futuras.

- **Análise dos Resultados**

Além dos Princípios empresariais, a Shell utiliza o conceito de Desenvolvimento Sustentável para orientar suas atividades que significa “atender as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações suprirem suas próprias necessidades”. Os recursos energéticos provenientes do petróleo não são renováveis. Sendo o aquecimento, a iluminação, os materiais petroquímicos e o transporte condições básicas à atividade econômica da civilização contemporânea, o dilema é satisfazer as necessidades da sociedade atual sem prejuízo para as gerações futuras. A solução desse dilema reside, para a Shell, no desenvolvimento sustentável, ou seja, o equilíbrio das exigências do crescimento econômico com as preocupações ecológicas. Questões entre os temas emergentes de gestão e o Setor Extrativo e de Energia, como: o esgotamento de recursos naturais e a pesquisa de fontes de energia renovável, saúde e segurança nas operações, o impacto nas comunidades com a exploração e a questão da recuperação local.

De acordo com a empresa, tão logo toma-se conhecimento de questões críticas referentes à impactos imediatos, o assunto é levado às autoridades, formulando propostas de trabalho para investigação, mapeamento e providências para recuperação.

Foi dito também que a Divisão de Exploração e Produção antes de implantar qualquer projeto, consulta agentes como o governo, parceiros, ONGs e comunidades locais para saber suas opiniões e trocar idéias. Porém, não foi dito o que é feito quando

há divergências; a questão do impacto ambiental é um tanto delicada pois invade o espaço onde vivem famílias em condições nem sempre favoráveis.

Para saber se a empresa efetivamente cumpre todas as ações divulgadas a favor da sociedade e do meio ambiente, é necessário um acompanhamento mais específico, como por exemplo agências reguladoras a serviço do governo.

Na Shell Brasil existe a gerência de desenvolvimento Sustentável, que está subordinada à área de Assuntos Corporativos. Subordinada a esta gerência, há áreas de Investimentos Sociais e de Comunicação Corporativa.

Os princípios que norteiam as ações da empresa tiveram sua origem na Europa, seguindo instruções do Grupo Shell. De acordo com a empresa, os “Princípios de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Shell abrangem a variedade de áreas nas quais as Companhias do Grupo precisam planejar e medir melhorias contínuas, assim como alcançar sucesso nos negócios ao mesmo tempo que atendem às expectativas dos stakeholders.”

Os países, assim como as empresas, estão em diferentes níveis de desenvolvimento no que tange à responsabilidade social corporativa e, no caso da Shell, em relação ao profundo entendimento e aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável. Conforme Corrêa (1997), “o programa de marketing social deve ser adaptado a cada país onde se fizer presente.” Portanto os princípios podem ser os mesmos, mas a forma de aplicá-los dependerá da realidade regional.

Até o final da década de 90, a Shell destinou cerca de 80% do orçamento de Investimentos Sociais para a área cultural e patrocinou mais de 100 peças de teatro, entre outros. A Shell Brasil investiu em cultura durante muitos anos. Em 1998, a Shell Brasil realizou uma pesquisa com 130 formadores de opinião para avaliar se estes investimentos estavam sendo bem colocados e se estavam atendendo as demandas da sociedade brasileira. Uma das perguntas era: “Se você fosse uma empresa, em que

setor (ambiental, cultural, social...) investiria?" O resultado da pesquisa indicou como principais problemas/carências da sociedade brasileira: educação, saúde, desemprego, crime e desigualdade social. Como consequência, as áreas prioritárias para investimento foram educação, programas comunitários, cultura e meio ambiente. A partir dessa pesquisa, a Shell Brasil reestruturou sua política de Investimentos Sociais visando adequá-los às expectativas da sociedade brasileira. Desde então, sua política de Investimentos Sociais contempla programas comunitários voltados para ensino profissionalizante, estímulo à geração de renda e incentivo ao empreendedorismo (como o Programa de Iniciativa Jovem); programas ambientais voltados para a educação ambiental e o apoio à cultura. Este último restrito aos Prêmios Shell de Teatro, Prêmio Shell de Música e patrocínio a longa-metragens através da Lei do Audiovisual.

Observa-se que o envolvimento da Shell Brasil com a questão social não é recente. O apoio a instituições como a Ação Comunitária do Brasil (ACB), por exemplo, data de 1983. A ACB é uma entidade criada por empresários do Rio de Janeiro, em 1970, com o objetivo de reduzir a marginalização da população carente, preparando-a para o mercado de trabalho por meio de cursos profissionalizantes e de iniciação profissional e também promove cursos de reciclagem profissional para atender pessoas desempregadas que buscam novas alternativas de fonte de renda.

A Instituição de Caridade e Integração Social São Cipriano é mais uma instituição que recebe apoio da Shell para o desenvolvimento de seus projetos, que visam a formação profissional de meninas de comunidades carentes de Campo Grande.

Com base no conceito de "retorno social institucional" de Melo Neto e Froes (2001), vimos que a gestão com responsabilidade social pode trazer inúmeros benefícios para a organização, como: valorização de sua imagem, maior lealdade de todos os públicos, maiores chances de sobrevivência a longo prazo, dentre outros. Assim como a falta ou perda desta responsabilidade prejudica a sua imagem, e resulta em efeitos contrários aos desejados.

Considerando que a atuação da Shell integra princípios cuja origem data de antes de sua fundação no Brasil, perceber os benefícios torna-se difícil deste ponto de vista. O que se pode avaliar são os resultados gerados pelas mudanças de foco das ações sociais, que passou a contemplar um maior número de setores sociais, além da mudança do direcionamento de seus investimentos sociais com uma ênfase maior à educação e programas comunitários. Estes são priorizados por meio de projetos de capacitação para ao trabalho e geração de renda de forma sustentada.

Com relação à análise dos resultados dos projetos sociais (outra etapa citada por Corrêa (1997), a técnica de medição varia de acordo com o tipo de projeto patrocinado. Todos os projetos têm alvo a serem cumpridos, que podem ser desde número de crianças participantes de oficinas profissionalizantes, até número de mudas plantadas para preservação florestal.

Para a Shell do Brasil, quanto ao marketing social, participar da vida da sociedade na qual opera e contribuir para o seu desenvolvimento é um comprometimento que extrapola a questão do marketing. A preocupação da empresa não é apenas com a liberação de recursos, mas com o acompanhamento dos mesmos e a medição dos benefícios. Foi dito que esta contribuição faz parte dos princípios da empresa, sendo uma ação intrínseca ao negócio.

Para Melo Neto e Froes (2001), as empresas desenvolvem projetos sociais com dois objetivos: exercer filantropia empresarial e desenvolver estratégias de marketing com base em ações sociais.

Ao levarmos em conta o modelo indicativo elaborado por Corrêa (1997) das etapas a serem seguidas por empresas privadas que desejam valorizar sua imagem institucional através de projetos de marketing social, conclui-se que a Shell o faz. Isto pode ser observado através de suas decisões estratégicas incluindo uma pesquisa para definir o envolvimento com demandas sociais específicas.

Além disso, constatou-se que os programas desenvolvidos pela Shell são direcionados a públicos-alvos específicos. No caso dos projetos sociais “Iniciativa Jovem” e “Programa de Esportes”, a população das comunidades de baixa renda é priorizada, sendo que neste primeiro procurou-se incentivar os jovens com escolaridade variada, mas em desvantagem social, a desenvolverem-se como futuros empreendedores. Já o programa de esportes se destina aos jovens de comunidades carentes do Rio de Janeiro e Brasília.

Outros projetos incentivados pela empresa têm como alvo os seus próprios funcionários, visando, na sua maioria, que estes se engajem em atividades de Voluntariado.

Os projetos ambientais tanto podem se destinar a determinada comunidade local como a manutenção do bem-estar da sociedade em geral. Tanto no programa de Preservação do Manguezal de Jequiá, como no de Ostras de Mandira e no Mata Atlântica, a primeira beneficiada era a comunidade local num primeiro momento, mas pode-se ver que numa análise futura o maior beneficiado é a sociedade em geral e o meio ambiente.

A empresa reconhece a necessidade de uma participação contributiva junto à sociedade e às comunidades onde seus produtos são fabricados e comercializados e onde vivem seus funcionários. Ao longo dos anos, ela vem assumindo crescentes parcerias com a sociedade, que envolvem desde o apoio às artes ao desenvolvimento de programas voltados para o desenvolvimento sustentável.

Através da incorporação do conceito de responsabilidade social e do uso das ferramentas de marketing social, as atividades da empresa são divulgadas, melhorando sua imagem e obtendo um diferencial frente à concorrência; com isto, ela desperta nos seus concorrentes a mesma consciência, provocando uma “reação em cadeia”. Com isso, as ONGs e instituições do gênero passam a saber onde buscar financiamento para o desenvolvimento de projetos, ocasionando uma multiplicação destes.

Por outro lado, o Marketing Social definido como “estratégia de mudança de comportamento” (Kotler e Roberto, (1992)) quando utilizado pelas empresas, contribui de maneira a potencializar a consciência da população quanto à importância de atitudes éticas, resultando na transformação social à medida em que se mudam os paradigmas. A Shell utiliza o marketing social buscando o retorno de imagem e vendas, pois os projetos sociais que ela desenvolve e apóia contribuem para difundir a idéia de Desenvolvimento Sustentável. Dessa maneira observou-se que a empresa está comprometida, assumindo uma postura pró-ativa no que diz respeito à sua responsabilidade social.

Entende-se que o maior benefício resultado da cidadania empresarial em parceria com a administração pública seria a diminuição e até a solução dos problemas sociais. Que o setor privado, em especial as empresas se conscientizem do papel fundamental desempenhado na realização das transformações na sociedade, visto que estas constituem uma das maiores forças motoras do modelo atual de organização econômica. Se as organizações colaborarem para a mudança de valores e atitudes, a sua contribuição se tornará essencial para a diminuição das exclusões por desigualdades sociais, retomando o crescimento econômico-social do país.

- **Comentários Finais**

A realização de ações de caráter social não é uma prática tão recente no meio empresarial. Entretanto, foi durante o período que se estendeu do final dos anos 60 ao início da década de 70, tanto nos Estados Unidos quanto em parte da Europa que uma atuação mais voltada para o social ganhou destaque, basicamente como resposta às novas reivindicações de alguns setores da sociedade que levaram o universo das empresas diversas demandas por transformações na atuação corporativa tradicional, ou seja, aquela voltada estritamente para o econômico. Essa maior atenção em relação ao comportamento das empresas privadas – tanto comerciais quanto industriais – surgiu no contexto das reivindicações pela ampliação da participação, como, por exemplo,

durante o fortalecimento do movimento sindical e estudantil europeu, nas lutas pelos direitos civis norte-americanos e nas manifestações contra as armas químicas utilizadas na Guerra do Vietnã. Certas denúncias e o boicote às empresas envolvidas de alguma forma com aquele devastador conflito bélico na Ásia foram determinantes para o início de uma mudança na prática e na cultura empresarial nos EUA e em outros países do globo.

Dessa forma pode-se dizer que uma preocupação com a característica que reveste a atividade empresarial aparece de forma inicial a partir dos anos 60 nos EUA e em parte da Europa.

- **Recomendações para pesquisas futuras**

O marketing social inicia-se como uma verdadeira forma de exercício de responsabilidade social, e pode chegar a construir, a longo prazo, um valor diferencial para a marca e uma vantagem competitiva para as empresas.

No entanto, o problema maior das empresas, é identificar a causa de interesse social mais relevante para seu público e que seja coerente com os valores da marca. Em primeiro lugar é necessário identificar os valores da marca e os valores do consumidor dessa marca, produto ou serviço. O seguinte passo consiste em distinguir as causas que melhor poderão representar os valores entre cliente e empresa.

Hoje em dia existem conhecimentos e técnicas para organizar e executar a prática de programas de mudança social em qualquer área de assunto social. Originar a mudança social que melhore a vida é um desafio das campanhas sociais e o objetivo do marketing social, que exige pesquisas constantes para mudanças num futuro bem próximo.

Como temas para novos estudos sugerimos que se observe a reação dos clientes finais na aplicação de programas de marketing social.

Outro tema de estudos pode ser a aplicação do marketing social em outros segmentos econômicos como: Bancos, Área Alimentícia, Educação, Cosméticos, entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, E. Estão Assassinando o Marketing Social? Disponível em <http://www.socialtec.org.br/mkt/conceito.htm>. Acesso em 17/12/2005.

BALANÇO SOCIAL. Disponível em <http://www.balancosocial.org.br>. Acesso em 15/01/2006.

CHIAVENATO, I. Administração nos Novos Tempos. 14ª ed. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

CORRÊA, S.C.H. Projetos de Responsabilidade Social: A nova Fronteira do Marketing na Construção da Imagem Institucional. COPPEAD/UFRJ. Rio de Janeiro, 1997. Dissertação de Mestrado.

DRUCKER, P. Sociedade Pós-capitalista. 5ª ed. São Paulo, Pioneira, 1993.

DUARTE, D; DIAS, J.M. Responsabilidade Social: A Empresa Hoje. Rio de Janeiro: LTC, 1986, 139p.

ETHOS – INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em 15/01/2006.

FLORES, Jorge O.M. Na periferia história. Ri de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Disponível em <http://www.gife.org.br>. Acesso em 17/12/2005.

KOTLER,P. Administração de Marketing: Análise, Implementação e Controle. 4ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1984.

_____;ARMSTRONG,G. Princípios de Marketing. 7ª ed. São Paulo: Editora Prentice/Hall do Brasil Ltda., 1998.

_____; ROBERTO, E. Marketing Social: Estratégias Para Alterar o Comportamento Público. Rio de janeiro: Campus, 1992, p.25.

MELO NETO, F.P.; FROES,C. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do Terceiro Setor. 2º ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

SCHIAVO, Márcio Ruiz. Conceito Evolução do Marketing Social...In Jornal Gazeta Mercantil de 29/5/02.

SINA, A.; SOUZA, P. Marketing Social: Uma Oportunidade para atuar e contribuir no Terceiro setor. São Paulo: Crescente editorial, 1999.

SOUZA, Herbert. Empresa Pública e Cidadã... In Folha de São Paulo de 26/3/97.

VAZ, G.N. Marketing Institucional: O mercado de Idéias e Imagens. São Paulo, Pioneira, 1995, p. 280.

www.edunau.pt/oficina/oficinageral. Acesso em 08032006.

www.iets.inf.br. Acesso em 08032006

www.acaorj.org.br. Acesso em 120106

ANEXOS

Anexo 1 – Projeto de Pesquisa

ANEXO 1 – PROJETO DE PESQUISA

ALUNA: NEIDE FELIPPE

TIPO DE PROJETO: Monografia

TEMA: Marketing Social

DELIMITAÇÃO DO TEMA: Marketing Social – Um Estudo de Caso Shell Brasil S.A.

PROBLEMA DE PESQUISA: Como as ferramentas do Marketing Empresarial podem contribuir para um melhor desempenho do Marketing Social?

OBJETIVO GERAL: Incorporar os conceitos de Marketing Social nas atividades organizacionais.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- _ O marketing social visto estrategicamente.
- O Marketing social, a Responsabilidade Social e o Terceiro Setor nas empresas.
- Relatar um estudo de caso – Shell Brasil S.A.
- Concluir demonstrando procedimentos para a realização de projetos sociais.

METODOLOGIA: Pesquisa Bibliográfica.

CRONOGRAMA: Entrega prevista para o dia 30/04/2006

JUSTIFICATIVA: Este trabalho tem por objetivo de como as ferramentas do Marketing Empresarial podem contribuir para o desenvolvimento do Marketing Social, a Responsabilidade Social e o Terceiro Setor nas organizações, demonstrando procedimentos para a realização de projetos sociais.

ORIENTADOR: PROF. DR. ZAKI AKEL SOBRINHO

DEZEMBRO

2005

Programação das atividades:

Atividades	HT	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
Revisão Bibliográfica	30		x	x	x				
Escolha do Método	10			x					
Definição da Amostra ou Empresa a ser estudada	2			x					
Elaboração de instrumento (s) de coleta de dados	2			x					
Levantamento de dados primários/secundários	20				x	x	x		
Tabulação/análise de dados coletados	10						x		
Elaboração de relatório final	6							x	x

H.T:Horas de Trabalho: 80

Orientador Designado: **PROF. DR. ZAKI AKEL SOBRINHO**

DATA:10 /10/05

Nome: **AL. NEIDE FELIPPE**www.ceppad.comPos.marketing@ufpr.brneidefelippe_1@hotmail.com